

**ANALISIS PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA SEBAGAI PENENTU KINERJA HOTEL
BERBINTANG DI JAWA TENGAH**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian
syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh:

Veronica Arijani B. D
NIM C4A098274

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2003

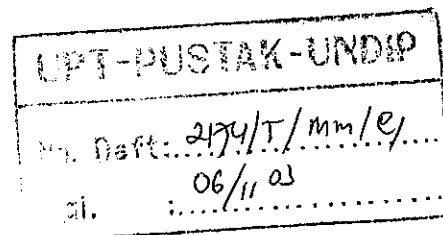


SERTIFIKASI

Saya, *Veronica Arijani B. D*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Veronica Arijani B. D

Januari 2003



PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
SEBAGAI PENENTU KINERJA HOTEL BERBINTANG
DI JAWA TENGAH**

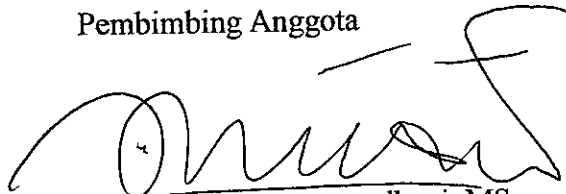
Yang disusun oleh Veronica Arijani, B. D, NIM C4A098274
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Januari 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



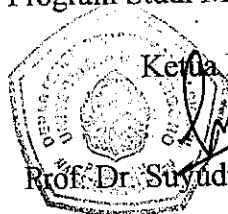
Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang, 14 Januari 2003
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program,

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The analysis of human resource management as a decisive of star hotel performance in Central Java, have tendencies (1) to know effect organized Human Resource Management (HRM) Variable at performance in star hotel. This Variable us to definition on organisation performance. Another goal in this research is (2) different performance analysis between 2 and 3 star hotel and, 4 and 5 star hotel after organized HRM have been done.

Research design applied was on observational research subject in Senior Executives. Sample was drawn as purposive with definitely criteria. Data were collecting through from question, which have been filled by respondent. And result will be examination as qualitative and quantitative with SPSS/PC and Chi-Square program.

The Result showed that (1) performance that use organized HRM has different exist on 2&3 star hotel and 4&5 star hotel, (2) organized HRM have correlation with worker.

Based on the result, research managerial implication are (1) HRM that use with effectively have not influence directly on occupation, but this program will effective use on internal organisation (2) organized HRM must exist on selection and recruitment process (3) organized HRM will support to get training and knowledge growth.

ABSTRAKSI

Penelitian berjudul “Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Penentu Kinerja Hotel Berbintang di Jawa Tengah” mempunyai tujuan: (1) mengetahui hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja pada hotel bintang 2 dan 3, dan pada hotel bintang 4 dan 5 sebagai penentu kinerja organisasi; (2) menganalisis ada atau tidaknya perbedaan kinerja hotel bintang 2 dan 3 dengan hotel bintang 4 dan 5 setelah menerapkan pengelolaan MSDM.

Subjek dari penelitian ini adalah para manajer & supervisor yang sampelnya dipilih berdasarkan kriteria yang jelas. Data yang dikumpulkan menggunakan kuisioner yang diisi oleh para responden. Hasil yang diperoleh dianalisa menggunakan program SPSS/PC dan Chi-Square.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) penerapan kinerja pada hotel bintang 2, dan 3 dengan hotel bintang 4 dan 5 memang berbeda nyata; (2) ada hubungan pengelolaan MSDM dengan kinerja.

Implikasi manajerialnya adalah (1) pengelolaan MSDM tidak berpengaruh langsung pada output yang berupa meningkatnya tingkat hunian, akan tetapi penekanannya lebih pada internal organisasi; (2) melakukan proses seleksi dan rekrutmen yang terarah dan sesuai tujuan; (3) memberikan program pelatihan dan pengetahuan sebagai cara yang baik dalam mengelola hasrat karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan terimakasih peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan tersusunnya tesis ini peneliti sangat berterimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu yang lama, memberi saran dan turut memikirkan kelangsungan penulisan tesis peneliti.
2. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran, meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penulisan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Para staf Pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Para staf Tata Usaha Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah membantu kelancaran administrasi.
6. Para Pimpinan dan Manajer Hotel Bintang 2, 3, 4, 5 di Jawa Tengah yang telah memberi ijin, membantu mengisi kuisioner dan segala kemudahannya.
7. Buat kedua orang tua peneliti yang telah banyak berkorban dan memperhatikan dalam menyelesaikan pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

8. Rekan-rekan seperjuangan yang telah mendorong untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-satu yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apapun.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan oleh berbagai pihak tersebut di atas diberkati oleh Tuhan yang Maha Esa dan tesis ini dapat berguna setidaknya untuk pihak yang berkait.

Semarang, Januari 2003

Veronica Arijani B. D.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan penelitian dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Manfaat Penelitian	8
1.4. Outline Tesis	8
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	 10
2.1. Pendahuluan	10
2.2. Aktifitas Manajemen SDM	12
2.2.1 Pengelolaan MSDM dalam Rekrutmen dan Seleksi	12
2.2.2 Pengelolaan MSDM dalam Penilaian Prestasi	13
2.2.3 Pengelolaan MSDM dalam Program Pelatihan dan Pengembangan	17
2.2.4 Pengelolaan MSDM dalam Administrasi Bonus dan Keuntungan	23
2.3. Pengelolaan MSDM	26
2.4. Kinerja	28
2.5. Penelitian Terdahulu	29
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	31
2.7. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	32
2.7.1. Hipotesis	32
2.7.2. Definisi Operasional Variabel	32
2.7.2.1. Pengelolaan MSDM	32
2.7.2.2. Kinerja	35
 BAB III METODE PENELITIAN	 38
3.1. Pendahuluan	38
3.2. Jenis dan Sumber Data	39
3.3. Populasi dan Sampel	39

3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.4.1. Wawancara	40
3.4.2. Kuisioner	40
3.5. Teknik Pengumpulan Data	41
3.6. Teknik Analisis	41
• CHI-SQUARE dan ANOVA	
 BAB IV ANALISIS DATA	45
4.1. Pendahuluan	45
4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian	48
4.3. Statistik Deskriptif Responden dan Analisis Data	49
4.3.1. Statistik Deskriptif Responden Menurut Jabatan	49
4.3.2 Analisis Data	50
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	89
5.1. Pendahuluan	89
5.2. Kesimpulan Hipotesis	90
5.2.1. Pengelolaan MSDM dalam Rekrutmen dan Seleksi	90
5.2.2. Pengelolaan MSDM dalam Program Pelatihan dan Pengembangan	91
5.2.3. Pengelolaan MSDM dalam Penilaian Prestasi	93
5.2.4. Pengelolaan MSDM dalam Administrasi Bonus dan Keuntungan	94
5.3. Implikasi Teoritis	95
5.4. Implikasi Manajerial	97
5.5. Limitasi	100
5.6. Rekomendasi untuk Penelitian yang Akan Datang	101

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1. Kriteria Hotel Berbintang 2, 3, 4, 5	4
Tabel 1.2. Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di Jawa Tengah Dirinci Menurut Kelas Tahun 1995-1999 (%)	5
Tabel 1.3. Jumlah Karyawan Hotel di Jawa Tengah 1995-1999	5
Tabel 2.1. Evaluasi / penilaian Prestasi Kerja	14
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu	30
Tabel 2.3. Instrumen Pengukuran Variable.	37
Tabel 3.1. ANOVA (RDB)	42
Tabel 4.1. Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang Di Jawa Tengah Dirinci Menurut Kelas Tahun 1995 - 1999 (%)	46
Tabel 4.2. Frekuensi Jabatan Responden di Hotel Bintang 2 dan 3	50
Tabel 4.3. Frekuensi Jabatan Responden di Hotel Bintang 4 dan 5	50
Tabel 4.4. Crosstabs 1 Case Processing Summary	51
Tabel 4.5. Seleksi * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	52
Tabel 4.6. Training * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	53
Tabel 4.7. Bonus * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	54
Tabel 4.8. Nilai * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	55
Tabel 4.9. Seleksi * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	56
Tabel 4.10. Training * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	58
Tabel 4.11. Bonus * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation	59

Tabel 4.12. Nilai * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5)	60
Crosstabulation	
Tabel 4.13. Seleksi * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5)	61
Crosstabulation	
Tabel 4.14. Training * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5)	63
Crosstabulation	
Tabel 4.15. Bonus * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5)	64
Crosstabulation	
Tabel 4.16. Nilai * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5)	65
Crosstabulation	
Tabel 4.17. Seleksi * Kinerja Produk (Hotel bintang 2 dan 4)	66
Crosstabulation	
Tabel 4.18. Training * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3)	67
Crosstabulation	
Tabel 4.19. Bonus * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3)	68
Crosstabulation	
Tabel 4.20. Nilai * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3)	70
Crosstabulation	
Tabel 4.21. Seleksi * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3)	71
Crosstabulation	
Tabel 4.22. Training * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3)	72
Crosstabulation	
Tabel 4.23. Bonus * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3)	73
Crosstabulation	
Tabel 4.24. Nilai * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3)	75
Crosstabulation	
Tabel 4.25. Seleksi * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3)	76
Crosstabulation	
Tabel 4.26. Training * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3)	77
Crosstabulation	

Tabel 4.27. Bonus * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation	78
Tabel 4.28. Nilai * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation	80
Tabel 4.29. Uji CHI-SQUARE TEST	82
Tabel 4.30. Hasil Perhitungan ANOVA	85
Tabel 4.31. Test of Homogeneity of Variances	85
Tabel 4.32. Rekapitulasi	88

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1. Outline Tesis	9
Gambar 2.1. Garis Besar BAB II	11
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Gambar 3.1. Garis Besar BAB III	38
Gambar 4.1. Garis Besar BAB IV	47
Gambar 4.2. Daerah Penerimaan Ho	87
Gambar 5.1. Garis Besar BAB V	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam rangka memasuki milenium ke tiga ini, sebuah perusahaan hendaknya memiliki hubungan yang jelas dan aturan-aturan yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan usaha, bisa dikatakan semua hal di atas berusaha mencari kecemerlangan abad milenium, yaitu saatnya untuk meletakkan dasar yang kokoh dalam menginventarisasi sumber daya strategis dan perencanaan bisnis yang matang dalam tataran internasional yang dikembangkan untuk berkompetisi di masa yang akan datang.

“Corporate longevity (built to last) and profitability (money to last) are sustainable only through total relationship management (value added win-win relationship) i.e. smarter partnership” (Gummesson, 1999; Chan, 1993). *Smart partnership*, untuk sebuah organisasi usaha, bukan hanya satu sisi yaitu *external partnership*, tapi untuk lebih memberikan nilai tambah *internal partnership*-lah yang umumnya mampu memberikan ketahanan dalam jangka waktu lebih lama, karena sumber daya ini memiliki keunikan.

Seperti yang diungkapkan Chan et al. (2000), meningkatnya suatu organisasi tergantung pada:

- kemampuan mengatur proses organisasi yang efektif melewati batas negara
- kemampuan mengatur yang bervisi internasional dan membangun SDM

- kemampuan mengatur, operasi, kerjasama dan berkompetisi secara efektif dengan berbagai budaya yang berbeda

Dalam mencapai keberhasilan dibutuhkan suatu metode yang tepat arah dan tepat tujuan/sasaran. Bagaimana cara mengungkapkan metode-metode tersebut, perlu pendekatan strategis dan taktis, agar pelaksanaan di lapangan tidak salah sasaran karena tidak hanya struktur formal yang terlihat saja yang dapat dijadikan patokan (*benchmark*) dalam mengatur dan mengontrol suatu organisasi, akan tetapi yang tersembunyi/tidak terlihat (*hidden informal structures*) dari suatu organisasi seperti wewenang (*power*), *group dynamics* dan hubungan interpersonal dapat menjadi penahan laju perkembangan organisasi, dalam situasi yang buruk dapat menghancurkan organisasi, untuk dapat menjabarkan “*hidden informal structures*” seorang manajer perlu kemampuan untuk membaurkan pekerjaan

Dari paparan di atas tampak bahwa seorang manajer dituntut lebih dibanding dengan masa-masa yang lalu. Pergeseran manajerial ke pendekatan hubungan perubahan di banyak aspek, di salah satu sisi menyederhanakan hirarki birokratis akan berakibat kehilangan kontrol dalam organisasi, di sisi lain organisasi akan lebih dekat dengan suplier atau distributor di luar organisasi.

Pergeseran dan pergerakan paradigma lebih diakibatkan dari pengaruh eksternal yang menuntut organisasi lebih fleksibel, dinamis, inovatif, dan kompetitif. Untuk mencapai kondisi organisasi seperti itu diperlukan integritas dan upaya yang lebih besar di sektor SDM, apabila tidak bakat dan kemampuan

mengatur perubahan dan kompleksitas akan tidak sungguh-sungguh dikembangkan, akibatnya perusahaan tidak berumur panjang. Jadi kuncinya integrasi antara budaya perusahaan dengan karyawan.

Cara atau langkah yang ditempuh organisasi untuk mendapatkan manfaat dari *smarter relationship* atau *total relationship management* adalah dengan menetapkan langkah awal *strategic business* terhadap sumber daya yang diperlukan. Yang mendukung penentuan langkah awal adalah ukuran bisnis yang akan dijalankan, budaya organisasi yang diterapkan, dan dukungan strategis yang diperlukan. Dengan melihat ketiga hal tersebut organisasi dapat menentukan sumber daya yang mendukung. Apabila ketiga hal tersebut berhubungan dengan SDM, maka dapat dikatakan organisasi telah melakukan pekerjaan yang benar, terukur dan terkontrol. Pengelolaan MSDM berhubungan erat dengan aturan-aturan yang dikeluarkan institusi pemerintah dan rencana strategis jangka panjang untuk SDM-nya.

Hal tersebut juga di tunjukkan pada organisasi hotel, yang memiliki organisasi komplek sehingga sumberdaya manusia yang diperlukan harus benar-benar dikelola dengan baik. Dari segi ukuran bisnis, banyaknya kamar sebagai ukuran di dalam bisnis perhotelan dan kriteria lainnya dapat sebagai acuan perencanaan bisnis. Segi budaya organisasi bisnis perhotelan adakalanya dikelola dengan sistem manajemen kekeluargaan dimana aturan main dalam berorganisasi belum diterapkan, baik secara struktural maupun fungsional, sehingga terjadinya konflik internal akan mempengaruhi kinerja hotel secara keseluruhan. Sementara dukungan strategis bisnis ini masih didukung sektor alam, sehingga komunitas

hotel di lingkungan wisata dan lingkungan bisnis lebih banyak dari daerah lainnya. Belum banyak investor atau pemilik usaha ini memilih dukungan strategis yang berbeda dengan paradigma sebelumnya.

Tabel 1.1. Kriteria hotel berbintang 2,3,4,5.

Hotel Berbintang	Jumlah Kamar	Tenaga Kerja
2	Minimal kamar standard 15 buah, 1 kamar suite, semua kamar dilengkapi kamar mandi	Perbandingan jumlah kamar terhadap tenaga kerja minimal 1:1,6
3	Minimal kamar standard 30 buah, 2 kamar suite, semua kamar dilengkapi kamar mandi di dalam	Perbandingan jumlah kamar terhadap tenaga kerja minimal 1:1,6
4	Minimal kamar standard 150 buah, 3 kamar suite, semua kamar dilengkapi kamar mandi di dalam	Perbandingan jumlah kamar terhadap tenaga kerja minimal 1:1,6
5	Minimal kamar standard 200 buah, 4 kamar suite, semua kamar dilengkapi kamar mandi di dalam	Perbandingan jumlah kamar terhadap tenaga kerja minimal 1:1,6

Sumber: Dinas Pariwisata Jawa Tengah.

Dari Tabel 1.1, dapat terlihat bagaimana perbandingan jumlah tenaga kerja dari hotel berbintang 2, 3 dan 4, 5; sehingga dapat diketahui bagaimana penerapan pengelolaan MSDM, ukuran bisnis ini yang akan mempengaruhi dalam penentuan kinerja pada hotel berbintang yang berada di Jawa Tengah sesuai dengan kriteria hotel berbintang 2, 3, 4, 5, selain budaya organisasi dan dukungan strategis.

Pada Tabel 1.2, terlihat bahwa tingkat hunian perhotelan di Jawa Tengah yang relatif menurun pada tahun 1995 dan 1996, pada tahun 1999 meningkat sedikit, sedang pada tahun 1997 cukup baik, pada tahun 1998 menurun dikarenakan terjadinya krisis yang melanda Indonesia, pada tahun 2000 menurun,

diperkirakan karena situasi politik yang belum stabil, ditunjukkan dengan proses pemilu dan pemilihan kepala negara.

Sementara pada hotel bintang 1 cenderung konstan, hal ini dikarenakan jumlah kamar yang tersedia lebih sedikit, minimal 10 kamar dengan 1 kamar single. Kondisi ini mengarahkan penelitian untuk memilih hotel bintang 2,3,4 dan 5. Angka-angka pada Tabel 1.2 menunjukkan persentase jumlah tamu berbanding jumlah kamar.

Selain kondisi tingkat hunian kamar hotel, yang menjadi latar belakang penelitian adalah menurunnya jumlah karyawan hotel, seperti yang terpampang pada Tabel 1.3.

Tabel 1.2
Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang Di Jawa Tengah Dirinci
Menurut Kelas Tahun 1995 - 1999 (%)

Tahun	Bintang 1	Bintang 2	Bintang 3	Bintang 4	Bintang 5
1995	76,2	80,2	75,4	52,4	75,8
1996	75,8	76,6	75,8	56,8	73,6
1997	74,8	65,2	50,4	57,8	70,2
1998	75,6	65,4	50,8	54,6	65,4
1999	76,8	76,2	76,4	56,8	68,4

Sumber : Dinas Pariwisata Jawa Tengah.

Tabel 1.3
Jumlah Karyawan Hotel Di Jawa Tengah 1995 – 1999

Tahun	Jumlah Karyawan
1995	10.903
1996	10.313
1997	10.497
1998	10.350
1999	10.378

Sumber: Arus Wisata Jateng, Dinas Pariwisata Jawa Tengah.

1.2. Perumusan Masalah.

Bermula dari peristiwa ekonomi, jatuhnya rupiah, kemudian gejolak politik, berakibat pada tidak menentunya kondisi negara. Hal yang sangat dirasakan berkurangnya rasa nyaman dan aman yang membuat orang khawatir untuk berkunjung ke Indonesia (turis/wisatawan asing).

Tingkat hunian hotel menurun (Tabel 1.2), terutama dari kunjungan turis asing. Hotel-hotel mencari jalan agar roda usahanya terus berputar. Dimanfaatkannya ruangan-ruangan pertemuan (*meeting room*) untuk keperluan seminar yang marak di Indonesia, disediakannya paket wisata plus menginap (akomodasi), menyewakan fasilitas-fasilitas yang ada seperti kolam renang, *amusement* dan lain lain, merupakan kiat tersendiri dari manajemen hotel untuk mendapatkan pemasukan.

Manajemen hotel yang tidak jeli akan permasalahan di atas akan menemui banyak kendala. Apabila pihak manajemen hotel masih menggunakan pendekatan tradisional manajemen kepada karyawannya akan berakibat seperti yang terjadi di Hotel Shangrila Jakarta, di mana karyawan menuntut perbaikan kesejahteraan seperti kenaikan upah, biaya transport dan Tunjangan Hari Raya, sementara di Hotel Kartika Plaza Bali karyawannya melakukan mogok kerja, menuntut agar karyawan yang di PHK dipekerjakan kembali, mereka melakukan demonstrasi menuntut perbaikan dan pergantian manajemen, selain tuntutan awal mereka seperti pembagian *service charge* yang adil antara pihak manajemen, dan perbaikan kesejahteraan karyawan. (Suara Pembaruan Daily, January 8. 2001)

Salah interpretasi akibat kurangnya pembinaan dan pelatihan, ketidakpuasan dan kecurigaan, akibat penilaian karyawan yang kurang/tidak fair, dan proses seleksi yang tidak memenuhi syarat mengakibatkan bumerang bagi perusahaan, karena mendapat dua tekanan sekaligus baik internal maupun eksternal. Pemogokan yang dilakukan karyawan selain merusak nama baik organisasi, juga berakibat pada berhentinya proses produksi yang merugikan.

Apabila suatu organisasi ditata dan dibina dengan baik tentunya akan memberikan nilai tambah disamping organisasi tersebut menerapkan aturan-aturan baku yang sesuai dengan kaidah/aturan yang berlaku akan mendapatkan sumber daya yang berkualitas dan mampu secara efektif mengelola sumber daya manusianya akan memberikan manfaat secara tidak langsung pada kinerja organisasi.

Kondisi di atas yang melatarbelakangi pengelolaan MSDM yang efektif sebagai penentu kinerja. Adapun pengukuran efektifitas pengelolaan MSDM dilihat dari fungsi MSDM itu sendiri yaitu; rekrutmen dan seleksi karyawan baru, pelatihan, penilaian prestasi dan proses administrasi, pemberian bonus dan keuntungan perusahaan.

1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja pada hotel bintang 2 dan 3, dan pada hotel bintang 4 dan 5 sebagai penentu kinerja organisasi

2. Menganalisis ada atau tidaknya perbedaan kinerja hotel bintang 2 dan 3 dengan hotel bintang 4 dan 5 setelah menerapkan pengelolaan MSDM.

1.3.2. Manfaat Penelitian.

Dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan atau manfaat antara lain:

- 1) Sebagai sumbangan perkembangan ilmiah di bidang manajemen strategik dalam memahami pengelolaan MSDM sebagai penentu kinerja perusahaan.
- 2) Sebagai bahan masukan bagi pengelola perhotelan dalam memahami MSDM yang tepat guna sebagai penentu kinerja perusahaan.

1.4. Outline Tesis

Pada penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa BAB:

BAB I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi, garis besar tesis, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi serta kesimpulan.

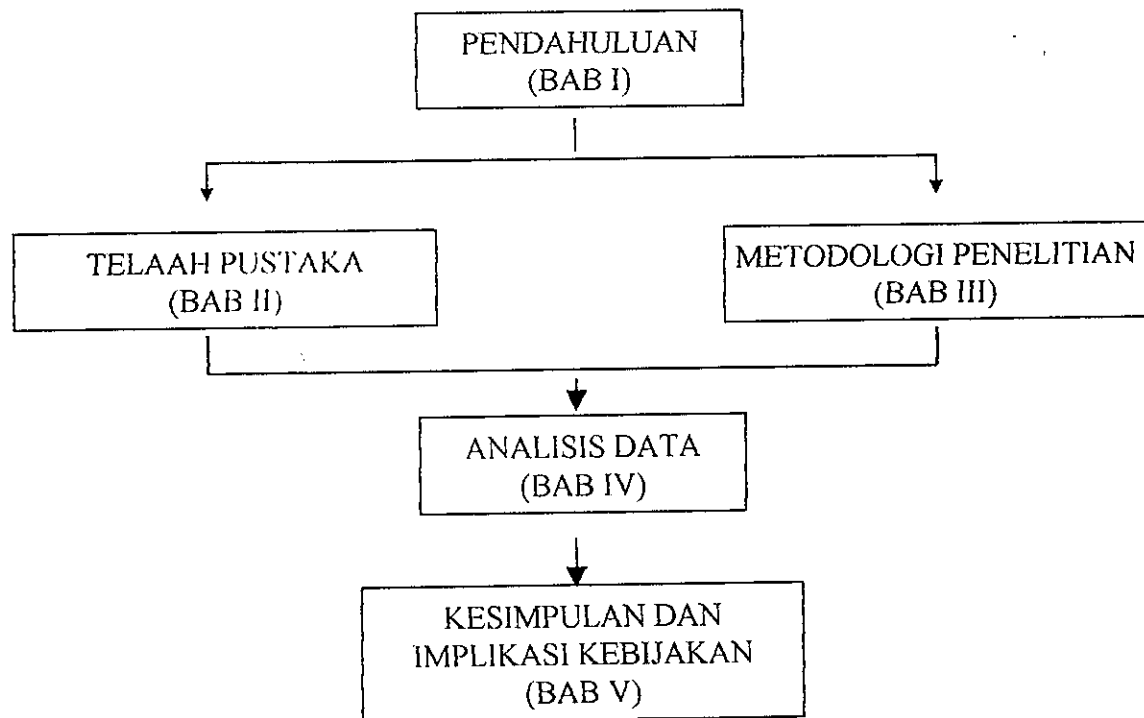
BAB II berisi tentang telaah pustaka serta hipotesis, model (kerangka pikir) dan definisi operasional variabel.

BAB III berisi tentang penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik pengumpulan data.

BAB IV adalah mengenai analisis data yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan statistik deskriptif responden, proses serta hasil analisis dan pengujian hipotesis.

BAB V merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan, di mana kesimpulan mengenai hipotesis, mengenai masalah penelitian, implikasi teori manajemen, implikasi kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang . Dapat dilihat pada Gambar 1.1. outline tesis.

Gambar 1.1 Outline Tesis.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Pendahuluan.

Perusahaan yang memilih berkompetisi pada era persaingan yang sangat ketat dan perubahan pasar yang terus menerus, akan memposisikan dan merubah arah kebijakan MSDM-nya ke arah sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif (Wilberforce, 2000).

Jadi perusahaan yang berorientasi pada *customer* akan memposisikan menjadi organisasi yang fleksibel dan adaptif, dan kondisi tersebut tergantung dari modal manusia, yaitu karyawan. Lebih jelasnya Pfeffer (1994) mengungkapkan teknologi, keuangan, pasar dan sumber daya lain bisa menjadi faktor-faktor yang penting akan tetapi sumber daya tersebut akan menjadi berbeda tergantung pada pegawai dan bagaimana mereka bekerja.

Sebuah pendekatan yang efektif terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus mencakup pembuatan dan pelaksanaan satu rangkaian kebijakan dan tindakan yang konsisten yang akan menentukan bahwa sumber daya manusia sebuah perusahaan meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kolektif pekerja, turut menyumbang terhadap pencapaian tujuan usaha (Baird & Meshovlam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987).

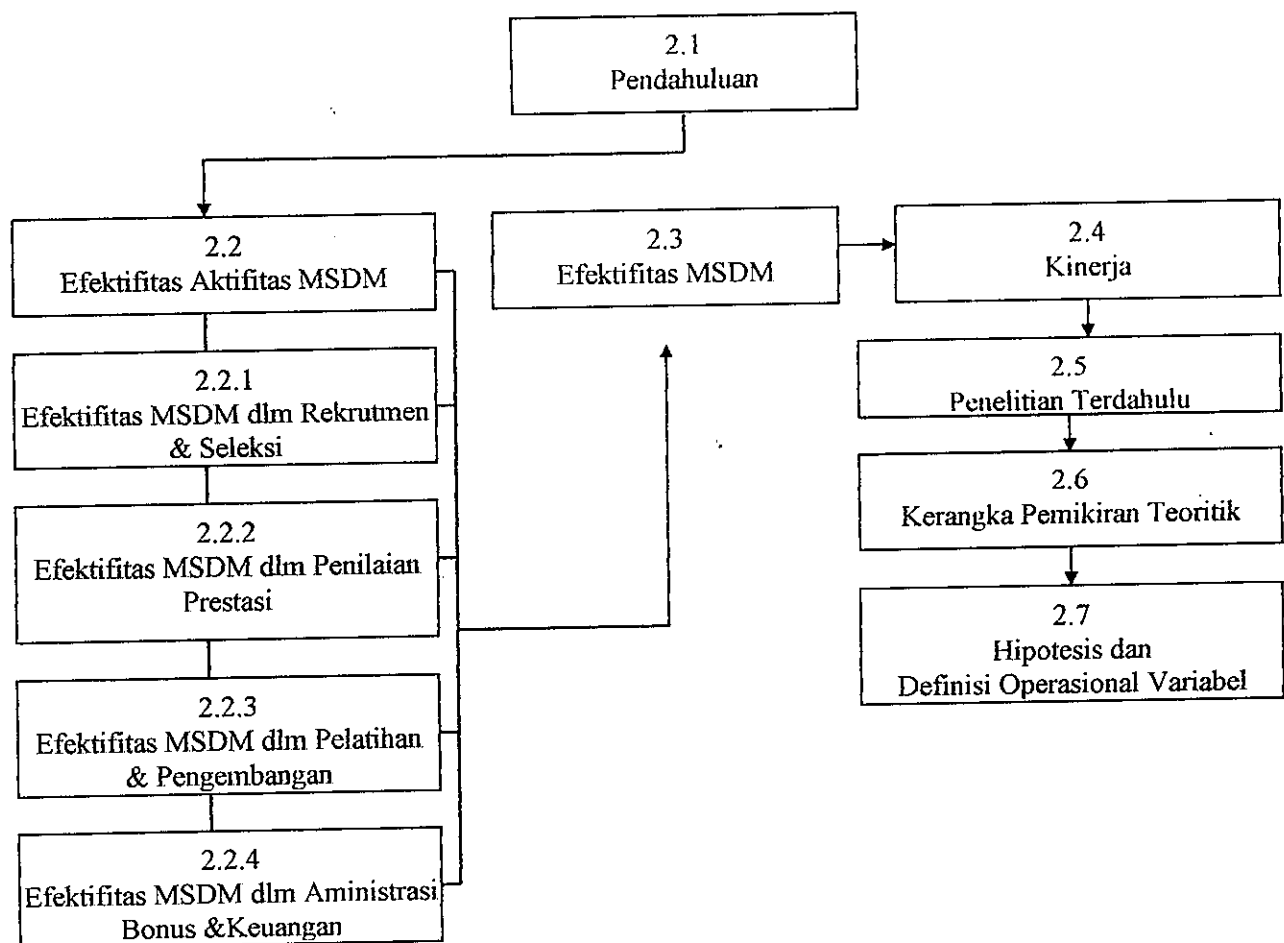
Tindakan-tindakan yang efektif dari MSDM merupakan dasar manajemen menetapkan perspektif strategis yaitu asumsi bahwa keberhasilan sebuah

perusahaan dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Arthur, 1994; Cuther-Gershenfield, 1991; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1996; MacDuffie, 1995).

Telaah pustaka yang akan diuraikan pada BAB II ini nantinya dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang sudah ada, sehingga akan menghasilkan hipotesis penelitian dan menghasilkan kerangka pemikiran teoritik.

Adapun susunan BAB II dapat dilihat pada Gambar 2.1. Garis Besar BAB II.

Gambar 2.1. Garis Besar BAB II



2.2. Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengelolaan MSDM Dalam Rekrutmen dan Seleksi.

Fakta menunjukkan bahwa kebijakan dan praktek MSDM dalam hal ini proses seleksi dan penerimaan karyawan baru, akan mempengaruhi hasil perilaku organisasional seperti menurunnya tingkat *turn over* karyawan (Siloam Spring Manufaktur dalam Robbins, 1996). Diperlukan proses ini (seleksi dan rekrutmen) dikarenakan suatu organisasi memandang bahwa aktivitas usahanya perlu pengelolaan sehingga karyawan perlu diseleksi atau aktivitas operasional perusahaan yang mulai meningkat sehingga memerlukan karyawan baru untuk direkrut. Seperti pendapat Muchiri dan Darokah (2000) bahwa adanya alasan otomatisasi dalam perusahaan maka organisasi perlu menambah bidang pekerjaan lain yang sesuai dengan elemen yang dibutuhkan dan tidak diteruskannya suatu bidang pekerjaan tertentu maka perlu pengurangan bagian yang tidak dibutuhkan.

Setelah melihat manfaat dan alasan proses aktivitas rekrutmen dan seleksi dilakukan maka sasaran dari seleksi yang efektif adalah meniadakan karakteristik individual (pengetahuan, pengalaman dan sebagainya) dengan persyaratan pekerjaan tersebut (Dortch, 1989; Rynes dan Gerhart, 1990). Bila manajemen gagal untuk mendapatkan pemadanan yang tepat maka kinerja dan kepuasan karyawan akan terganggu (Robbins, 1996).

Analisis pekerjaan merupakan langkah awal untuk memulai proses rekrutmen dan seleksi dimana terdapat penguraian yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan, menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan yang lain dan memastikan pengetahuan, ketrampilan

dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses (Robbins, 1996).

Pengelolaan MSDM yang efektif apabila perusahaan mengacu pada kondisi rekrutmen dan seleksi yang tertata dengan jelas dan rapi sehingga terhindar dari proses seleksi dari kriteria yang kurang jelas dari posisi yang ditawarkan, pemalsuan yang dilakukan pelamar, ketidakadilan, fantasi akan penampilan pribadi yang tidak berhubungan dengan kebutuhan kerja, dan serangan akan hal pribadi dari pelamar (Hogan, 1991) (dalam Robbins, 1996)

2.2.2. Pengelolaan MSDM Dalam Penilaian Prestasi.

Manajemen yang telah digunakan menggunakan evaluasi untuk membuat keputusan sumber daya yang umum seperti promosi, transfer atau pemutusan hubungan kerja. Dari evaluasi dapat menunjukkan kemampuan, ketrampilan dan kompetensi karyawan saat ini yang tidak memadai tetapi melalui program tertentu dapat dikembangkan untuk diperbaiki (Robbins, 1996).

Penilaian prestasi dapat berdampak pada perubahan perilaku melalui bentuk penghargaan kinerja/penilaian prestasi harus dihindarkan dari benturan-benturan ketidaksetujuan pandangan dari organisasi, seperti promosi atau bayaran, sementara organisasi mengharapkan informasi yang negatif dari individual yaitu menilai dan menetapkan kebijakan yang tidak sejalan dengan keinginan karyawan. Untuk itu perlu sistem penghargaan yang sesuai dengan tujuan masing-masing pihak seperti melakukan dialog terbuka yang berguna untuk pengembangan dan evaluasi, menerima informasi umpan balik pada tujuan kinerja yang spesifik seperti MBO dan peringkat kebiasaan. Memisahkan evaluasi

yang berguna bila di organisasi terdapat pegawai berkinerja baik secara langsung tetapi berpotensi rendah terhadap kemampuannya atau sebaliknya, pengenalan terhadap perbedaan individual di dalam sistem, penilaian ke atas, di mana pegawai menilai kinerja atasannya, penghargaan mandiri (Michael Beer, 1981).

Melihat kondisi di atas maka pengelolaan MSDM yang efektif dalam penilaian prestasi harus searah antara keinginan perusahaan dengan keinginan individual, seperti yang dipaparkan dalam Tabel 2.1 (Cleveland, Murphy dan Williams, 1989), ditemukan bahwa penilaian kinerja bagi karyawan merupakan harapan untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik.

Tabel 2.1. Evaluasi / penilaian Prestasi Kerja

Penggunaan	Persentase
Kompensasi	85.6
Umpan balik kinerja	65.1
Pelatihan	64.3
Promosi	45.3
Perencanaan SDM	43.1
Dipertahankan/dikeluarkan	30.3
Riset	17.7
(Respon dari 600 organisasi)	

Sumber: Performance Appraisal: Current Practice and Techinques,

Personnel (Mei-Juni 1984) hal 57.

Secara garis besar tujuan utama evaluasi kinerja adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja individu sebagai dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan. Apabila penilaian tidak tepat maka karyawan akan mendapat imbalan secara berlebihan atau kurang. Penilaian yang keliru mendorong karyawan merasa tidak adil sehingga akan timbul konsekuensi negatif seperti berkurangnya etos kerja, meningkatnya kemangkiran atau pencarian kesempatan kerja alternatif.

Pernyataan di atas didasarkan pada bagaimana perusahaan dapat mengelola hasrat dan kemampuan karyawannya. Hasrat merupakan pola naluri dari manusia yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan baik material maupun spiritual. Hal-hal material mendorong manusia untuk berusaha mencapai apa yang diinginkan untuk memfasilitasi dirinya, sementara spiritual lebih bersifat maya dan tidak dapat diterangkan atau diukur secara matematis.

Hasrat dan pencapaian tujuan tertentu menimbulkan arah pemikiran yang dapat diukur dan dihitung, sering disebut motivasi. Motivasi sendiri merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Robbins, 1996). Sedangkan motivasi merupakan interaksi individu dan situasi.

Secara strategis perusahaan harus mampu mengelola MSDM secara efektif melalui hasrat karyawannya, baik secara material maupun spiritual. Kondisi di mana suatu organisasi mampu mengelola hasrat pegawainya adalah mengetahui secara jelas apa kebutuhan karyawan. Pemetaan hasrat karyawan melalui teori-teori tentang motivasi klasik untuk mengetahui kebutuhan karyawan seperti hirarki kebutuhan Maslow (A Maslow, 1954), dimana posisi yang paling bawah sampai ke atas adalah sebagai berikut: kebutuhan faali, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sementara dalam bentuk kerja, teori yang dikembangkan Douglas Mc.Gregor (1960) (dalam Robbins, 1996) manusia dibedakan menjadi 2 kutub negatif "X" dan positif "Y", menjadi dasar manajerial konservatif untuk menilai bahwa karyawan itu malas, manghindari tanggung

jawab, mencari aman sehingga kurang berambisi. Frederick Herzberg (1959) (dalam Robbins, 1996) membuka penelitiannya dengan pertanyaan “apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?” menemukan bahwa karyawan butuh pengakuan prestasi, semakin tinggi semakin puas, sementara kebijakan dan administrasi perusahaan merupakan hal yang menimbulkan ketidakpuasan.

Setelah mampu memetakan apa yang menjadi hasrat karyawan maka sebuah organisasi harus dan memulai kebiasaan untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawannya dalam mengidentifikasi berbagai macam isu dan permasalahan. Bila organisasi mampu melakukan hal tersebut diatas, maka kebutuhan berprestasi sebagai suatu karakteristik kepribadian menjadi warna organisasi tersebut, tentu saja akan memberikan suatu sumber daya yang unik, dan tidak mudah ditiru kompetitor.

Seorang pengambil keputusan bisa melihat kondisi di atas dengan dasar bahwa karyawan di lingkungan organisasi akan termotivasi bila kebutuhan prestasinya terpenuhi, yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi dan bergulat untuk sukses, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan akan aktivitas yaitu hubungan antar pribadi (Mc Clelland, 1961).

Keberanian karyawan untuk menyampaikan ide-ide barunya untuk memperbaiki keadaan yang sudah ada dan organisasi mendelegasikan wewenang untuk memecahkan kebekuan kepada karyawannya merupakan salah satu point dari teori motivasi Mc Clelland, yaitu kebutuhan akan kekuasaan. Manajer bisa saja memberikan tempat dan waktu-waktu untuk karyawan itu dalam rangka

mengaktualisasikan dirinya dengan membentuk tim-tim kecil dengan pembawa ide sebagai pemimpin.

Untuk mengontrol jalannya ide-ide tersebut organisasi bisa minta ukuran-ukuran tertentu sebagai penilaian keberhasilan penerapan ide. Organisasi bisa memperkenalkan MBO (*Management by Objective*) yaitu program yang mencakup tujuan-tujuan yang khas, yang ditentukan secara partisipatif untuk suatu kurun waktu tertentu dan eksplisit dengan umpan balik mengenai kemajuan-kemajuan tujuan (P.F Drucker, 1954). Ukuran-ukuran strategis dan taktis bisa juga menggunakan konsep *Balanced Score Card* (BSC) (Norton dan Kaplan, 1996).

Organisasi yang memperluas keterlibatan karyawannya dalam proses manajerial akan memberikan dampak berupa termotivasinya karyawan, karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan terpusatnya pada pekerjaan mereka. Hal tersebut dikarenakan melibatkan karyawan merupakan proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi sukses organisasi (Cotton, 1993) (dalam Robbins, 1996).

2.2.3. Pengelolaan MSDM Dalam Program Pelatihan dan Pengembangan.

Karyawan yang berkompeten tidak selamanya kompeten. Ketrampilan dapat menjadi usang karena berkembangnya organisasi, teknologi atau faktor-faktor eksternal lainnya. Untuk itu Coudron (1995) berpendapat pencapaian sukses organisasi, pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan pembelajaran ketrampilan yang dibutuhkan baik teknis maupun interpersonal.

Kategori ketrampilan yang dikembangkan oleh organisasi meliputi ketrampilan teknis, interpersonal, dan *problem solving*. Ketrampilan ini akan mendukung penyelesaian tugas diemban karyawan, seperti pendapat Porte (1990) dan Reich (1991) bahwa pengembangan ketrampilan menjadi penting karena tanpa ketrampilan individu tidak dapat mengerjakan tugasnya secara efektif dan tidak dapat bekerja dengan baik. Selain itu peningkatan pengetahuan karyawan akan memberikan dampak psikologis hal ini disebabkan tidak lepasnya pemberdayaan karyawan dari sisi pengembangan pengetahuan dan ketrampilan dan juga kepercayaan yang dibangun. Kepercayaan dapat dibangun bila tidak adanya rasa ketidak beranian, kecemasan ataupun curiga pada saat memberikan atau menerima informasi ataupun pendapat. Ada dua pihak yang berkepentingan disini, pertama manajer sebagai penerima dan pemberi informasi atau pendapat dan yang kedua adalah karyawan. Keterbukaan menjadi komitmen sementara komitmen sendiri bisa dipandang dari dua sisi yaitu eksternal dan internal.

Hubungan interpersonal yang mengutamakan saling percaya di antara buruh dan majikan merupakan usaha pemberdayaan karyawan (Khan, 1997). Sementara oleh Anthony et al. (1996) menerangkan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) merupakan strategi yang menekankan pada pengambilan keputusan di tingkat yang lebih bawah dari pekerja yang berkualitas, menggunakan kepercayaan dan berbagi informasi sebagai dasarnya. Penerapan yang efektif dari kesepahaman, pemberian kesempatan dan ketidak takutan dalam melakukan perbaikan terus-menerus pada seluruh proses organisasi (Dawson, 1998). Menurut pandangan Conger (1989) menyatakan pemberdayaan sebagai

perilaku untuk memperkuat kepercayaan individual dalam masalah efektivitas. Intisari lebih jauh dari pemberdayaan merupakan pengaturan dari perilaku eksternal yaitu proses dari perubahan kepercayaan dari karyawan.

Melihat definisi dari pemberdayaan maka adanya komitmen yang saling mendukung. Sementara dari karyawan secara mendasar ada dua hal yang mendasari timbulnya komitmen dengan sudut pandang yang berbeda yaitu eksternal dan internal (Argyris, 1998).

Komitmen eksternal, dimana karyawan tidak memiliki kontrol akan tujuannya bekerja, mereka bekerja hanya menerima perintah dari atasan dan menerapkannya sesuai dengan kewajiban yang harus mereka lakukan. Coudron (1995) menyatakan mereka tidak memiliki kontrol akan sumber daya yang digunakan dalam aktivitasnya, tidak membuat catatan-catatan kerja, tidak merancang pekerjaan yang akan dilakukan, mereka hanya menyediakan kegiatan fisik (Markovich, 1997) seakan-akan mereka meninggalkan otaknya di rumah (Arygris, 1998).

Komitmen internal memperlihatkan sebaliknya, dimana karyawan memiliki kontrol dari tujuan dan aktivitas yang dilakukan, berpartisipasi penuh dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi ide yang berguna bagi organisasi.

Karyawan diberikan kebebasan oleh atasannya untuk menjabarkan tujuan kerja yang dilakukan, melakukan spesifikasi secara taktis bagaimana tujuan dapat dicapai, dan mengatur target-target pekerjaan secara jelas (Argyris, 1998). Dari pernyataan ini karyawan diberikan waktu yang cukup untuk merencanakan dan

melengkapi pekerjaannya, dan dapat menceritakan hasil akhir dari proses karyawan menjadi lebih bertanggung jawab dan dapat menentukan standar atas pekerjaannya.

Ide-ide pendapat dan masukan ke organisasi dapat terjadi bila karyawan mendapatkan informasi-informasi yang ada hubungannya dengan bidang kerjanya. Hal ini perlu agar pendapat, perencanaan dan aktivitas yang dilakukan tidak bias dan menjadi sangat tidak berguna. Bila hal ini terjadi karyawan menilai top manajemen tidak sungguh-sungguh dalam melakukan pemberdayaan.

Berbagai informasi merupakan dasar bagi prinsip kerjasama dan saling percaya. Informasi yang didapat dibagikan seperti penjualan, perbaikan kualitas, pengurangan biaya dan hal-hal lain yang dibutuhkan karyawan untuk berkarya lebih baik (Khan, 1997). Selain informasi yang bersifat mendukung pekerjaan, dibukanya saluran untuk berbagi informasi seperti pertemuan-pertemuan berkala antara pimpinan dan anak buah akan didapatkan manfaat bagaimana sebenarnya karyawan mengidentifikasi dan berdiskusi atas perasaan atas pekerjaannya, sehingga organisasi melalui manajer dapat menetapkan strategi kerja yang sesuai dengan kondisi anak buahnya. Pada momen ini akan tersaring bagaimana sukses tercapai, hal-hal apa yang mengakibatkan sukses sulit diraih dan kiat-kiat manajer atau karyawan mencapai kesuksesan tersebut.

Kemampuan mendefinisikan tugas, melakukan perencanaan kerja dan hal-hal lain yang akhirnya mendukung timbulnya saling percaya berupa ketrampilan yang memadai dalam menjalankan aktivitas sesuai yang dibebankan. Ketrampilan dapat diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang disediakan perusahaan. Model dan

tipe pelatihan banyak ditawarkan, manajemen tinggal memilih model dan tipe pelatihan mana yang mendukung kerja karyawan dimasa yang akan datang.

Pencapaian sukses organisasi melalui program pemberdayaan terjadi bila karyawan diajarkan ketrampilan-ketrampilan baik secara teknis maupun interpersonal (Coudron, 1995), karyawan perlu dibekali pengetahuan dan beberapa ketrampilan dalam rangka keikutsertaan secara penuh dalam program pemberdayaan (Khan, 1997). Pendapat-pendapat tersebut dikuatkan pernyataan Dover (1999) bahwa pelatihan yang didapat, didalamnya termasuk pemikiran tentang sistem (*System Thinking*) dan ketrampilan kerjasama (*Collaborative skills*).

Pemikiran tentang sistem menjadi penting karena ketrampilan ini membantu karyawan memegang kendali atas proses kerja yang saling berhubungan, memahami pengaruh sistematis dari kebiasaan individual dan memecahkan masalah-masalah secara sistematis, ketrampilan bekerjasama penting karena mungkin digunakan dalam hubungan *virtual* (maya) mengenai masalah-masalah pekerjaan yang saling berhubungan.

Pengembangan ketrampilan interpersonal yang didalamnya berupa ketrampilan dalam menganalisis kualitas secara statistik, ketrampilan dalam memahami kegiatan usaha seperti akunting dan keuangan, tidak hanya karyawan yang mendapat pengembangan ketrampilan tetapi manajer perlu juga. Pelatihan yang diterima manajer seperti pemahaman karakteristik pegawai, bagaimana memotivasi (Khan, 1997) dan bagaimana menunjukkan karyawan atas pekerjaan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan pegawai dan *customer value*.

Untuk menemukan harapan/keinginan dan kebutuhan *customer* sebuah organisasi memerlukan tim yang terbentuk dari karyawan-karyawan yang berasal dari berbagai macam disiplin ilmu. Jadi sebuah tim akan menggunakan teknologi dimana di dalamnya terdapat saling bertukar pengetahuan di antara para spesialis sehingga menjadi tim/karyawan yang generalis (Mac.Duffie, 1995). Pekerjaan akan diselesaikan dan diorganisasi oleh tim, jadi tim memiliki otoritas untuk membuat keputusan yang relevan terhadap pekerjaannya (Muchiri dan Darokah, 2000).

Hubungan antara pemberdayaan dan perbaikan karyawan (*Quality Work Life and Employee Involvement*) dengan kelompok kerja yang memiliki otonomi adalah minimalisasi supervisi secara langsung, melakukan rotasi kerja, menerima pelatihan tambahan/lanjutan, upah yang inovatif (Mohrman et al., 1986).

Pembentukan tim kerja akan memberikan manfaat (Tjosvold, 1986; Lipnack dan Stamps, 1993; Katzenback dan Smith, 1993, dalam Robbins, 1996) karena memberikan keunggulan kinerja bila dituntut ketrampilan ganda daripada kinerja secara individual.

Pelatihan pemahaman karakteristik pegawai menjadi perlu, karena hal tersebut tidak terlepas dari pengelolaan/manajemen keyakinan karyawan. Keyakinan merupakan ekspresi apresiasi kemampuan karyawan. Organisasi merancang pengelolaan keyakinan untuk jangka panjang dengan membentuk departemen-departemen. Departemen-departemen tersebut akan menjabarkan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan sumber daya yang ada.

Langkah-langkah yang diambil dalam memberikan/mendelegasikan tugas dan wewenang pada umumnya adalah memberikan tugas secara jelas, yaitu menentukan apa dan siapa yang didelegasikan di dalamnya termasuk mengidentifikasi orang, waktu, kinerja yang telah diinformasikan sebelumnya; memberikan rentang keleluasaan pada bawahan, disini memperluas penugasan akan tetapi tidak memberikan keleluasaan secara tak terbatas, karyawan harus tahu mengenai hal apa yang harus dikerjakan, mengenai parameter-parameter tertentu sehingga karyawan mengetahui secara pasti kisaran keleluasaannya; membiarkan bawahan berpartisipasi termasuk di dalamnya menanyakan ide-ide yang terbaik dari mereka dalam mencapai suatu penugasan dan saran-saran dari pegawai; mengumumkan pada pihak lain telah terjadi delegasi sehingga diharapkan ada hubungan yang kuat antar departemen karena kemungkinan departemen lain terimbas tindakan delegasi ini; dan menetapkan kontrol umpan balik digunakan agar garis panduan wewenang tidak disalah gunakan, kebijakan organisasi diikuti dan prosedur yang benar dipenuhi (Robbins, 1996).

2.2.4. Pengelolaan MSDM Dalam Administrasi Bonus Dan Keuntungan.

Manajemen SDM tidak terlepas dari mengelola pengaruh perilaku individu terhadap organisasi, untuk itu peranan imbalan berupa bonus penghargaan dan kompensasi lain dari suatu organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu (Lawler dan Jenkins, 1992).

Jika karyawan mempersepsikan bahwa upaya mereka maka dinilai dengan tepat dan jika mereka mempersepsikan lebih lanjut imbalan yang mereka hargai itu erat kaitannya dengan evaluasi mereka, manajemen akan mengoptimalkan

kehasiat evaluasi organisasi dan prosedur serta kebijakan imbalan (Robbins, 1996). Sehingga kebijakan imbalan dapat dibakukan dari pembagian keuntungan yang diraih secara keseluruhan dari suatu organisasi dengan sumber daya yang ada, jadi sistem yang dikembangkan dibuat berdasarkan nilai-nilai utama, struktur yang ada dan proses yang dilakukan (Muchiri dan Darokah, 2000). Imbalan seperti bonus dan pembagian keuntungan akan meningkatkan kinerja bila diterima pantas oleh karyawan, berkaitan pada kinerja dan sesuai dengan kebutuhan individu (Robbins, 1996).

Ketika karyawan mampu memperlihatkan kinerja pada proses kerjanya, perusahaan mampu mengukur kinerja mereka dan membayarnya berdasarkan pada nilai yang mereka ciptakan untuk pelanggan, pegawai keseluruhan, pemegang saham dan lingkungan (Hammer dan Champy, 1993) (dalam Robbins, 1996). Ketika kinerjanya baik, ketika atasan dan bawahan memiliki keterbukaan, ketika promosi dan kenaikan gaji berlebih, ketika banyak waktu untuk diskusi dan mempersiapkan sesuatu, maka penghargaan kinerja akan mudah diterapkan (Beer, 1981) (dalam Robbins, 1996). Pada kenyataannya penentuan penghargaan sulit diterapkan.

Kesulitan penentuan gaji adalah pada penilaian keahlian manajer atau karyawan, umumnya diklasifikasikan berdasar kualitas yang saling berhubungan pada saat interview yaitu bagaimana ketrampilan mereka memecahkan masalah dan sistem penghargaan yang ada di perusahaan itu sendiri seperti tujuan organisasi, sistem administrasi dan bentuk prosedur yang dikembangkan (Beer, 1981) (dalam Robbins, 1996). Untuk mempermudah sistem ini maka perusahaan

akan berusaha adil sehingga penentuan gaji (penghargaan kinerja) berdasarkan pada tanggung jawab yang diemban, akuntabilitasnya dan muatan kerjanya (Muchiri dan Darokah, 2000).

Selama dekade lalu sistem kompensasi (bonus) secara strategi (Berhart dan Milkovich, 1992; Gomez, Mejia dan Balkin, 1992). Penghargaan dan kompensasi dibuat berdasarkan pada nilai-nilai inti (bisnis inti), struktur dan proses yang ada di dalam perusahaan. Prinsip-prinsip yang dikembangkan secara spesifik terhadap nilai inti, juga proses adalah penghargaan yang egaliter di mana tingkat penghargaan individual berdasar pada pertumbuhan/bertambahnya dan berkembangnya ketrampilan pegawai.

Karena karyawan merupakan aset yang penting bagi organisasi maka pihak manajemen dapat meletakkan nilai inti (*core value*) dari kompensasi (bonus) dan penghargaan pada tingkat yang lebih rendah. Hammer dan Champy (1993) (dalam Robbins, 1996) menyebutkan bahwa organisasi yang sedang menata ulang upah organisasinya akan memberikan bonus-bonus dan tidak pada peningkatan gaji karyawannya. Bonus diberikan pada karyawan yang telah menunjukkan kemampuannya. Penilaian bisa berdasar tingginya tingkat tanggung jawab, luas bagian yang dipegang dan lamanya bekerja.

Peranan strategis dari sistem MSDM dari sebuah perusahaan telah menjadikan fokus penyelidikan empiris yang lebih baru, menurut Jackson & Schuler (1995). Untuk kegiatan-kegiatan ini ada sebuah pemahaman tentang bagaimana mencapai pelaksanaan yang efektif dan terdapat beberapa aturan, sebagai tambahan, spesifikasi pekerjaan masih belum jelas. Berdasarkan kondisi

tersebut, kegiatan strategis MSDM yang efektif masih jarang diantara begitu banyaknya perusahaan

Seperti yang dikemukakan Baron (1988), aktivitas teknis MSDM telah diatur memenuhi harapan para pemegang saham dan pemerintah adalah proses rekrutmen (pemerintah), pemilihan (seleksi), penilaian prestasi, training dan administrasi bonus (kompensasi) dan keuntungan. Pencerminkan ilmu yang luas dan ketrampilan dari kegiatan-kegiatan tersebut mencakup spesialisasi bagi mereka yang melaksanakan pekerjaan tersebut, sehingga diperlukan kriteria profesional untuk menentukan keefektifan aktivitas tersebut seperti sertifikasi yang profesional bagi mereka yang melaksanakannya.

2.3. Pengelolaan MSDM.

Pendapat yang bersumber dari perusahaan menunjukkan bahwa sumber daya manusia sebuah perusahaan dapat didongkrak untuk menyediakan sumber keuntungan yang kompetitif (Barney, 1991; Wright, Mc.Mahan&Mc.Williams, 1992). Dengan mengasumsikan heterogenitas dari perusahaan-perusahaan mengenai sumber daya manusia, keuntungan kompetitif sangat mungkin dicapai kalau perusahaan menjamin bahwa orang-orang di dalamnya menghargai proses produksi perusahaan tersebut dan bahwa sumber daya manusia tersebut sumber yang unik, mereka sulit ditiru dan sulit digantikan. Pengelolaan MSDM terdiri dari banyak kegiatan di mana perusahaan-perusahaan menciptakan sumber daya manusia sesuai dengan syarat-syarat tersebut. Secara khusus, perusahaan-perusahaan dapat berkemampuan tinggi, yang bakatnya jarang ditemukan (Wright

& Mc.Mahan, 1992) dan untuk melatih pekerja sehingga mereka memiliki ketrampilan yang unik yang dibutuhkan.

Pendapat-pendapat tentang hal ini telah menganggap kemampuan profesional MSDM berhubungan dengan pelaksanaan dari efektivitas aktifitas strategis MSDM yang tradisional penting dan sudah cukup bagi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan MSDM yang efektif. Profesional MSDM penting untuk menjamin efektivitas aktifitas teknis MSDM, namun mereka tidak cukup, kemampuan bisnis juga dibutuhkan (e.g.Schuler, 1992; Walker, 1992). Dengan anggapan bahwa kemampuan bisnis mendorong staf SDM untuk memahami bagaimana pertimbangan bisnis yang dimiliki perusahaan tertentu dapat menciptakan kebutuhan MSDM khusus bagi perusahaan tersebut.

Rangkaian dan tata cara suatu organisasi dalam menggunakan dan melaksanakan kegiatan MSDM secara benar, salah satu caranya, adalah dengan memiliki sumber daya yang tepat. Sumber daya manusia yang tepat dapat dilihat dari berbagai sisi apakah dapat mendukung strategi bisnis organisasi, apakah sesuai dengan ukuran bisnis yang dijalankan, apakah sesuai dengan budaya yang ada di dalam organisasi. Untuk itu aktivitas yang dilakukan untuk mencapai efektivitas adalah: strategi bisnis organisasi, memilih dan melakukan tahap seleksi tenaga kerja sehingga sesuai dengan muatan yang akan dicapai seperti: tingkat pengetahuan dan ketrampilan, bagaimana kompensasi pegawai dalam suatu departemen dan lingkungan yang diciptakan pada satu departemen. Ukuran bisnis organisasi SDM yang ada di dalamnya baik jumlah dan strukturnya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Budaya organisasi, bagaimana organisasi melakukan *staffing* seperti jumlah program perekrutan melalui iklan, penerimaan calon pegawai per rasio penawaran kepribadian rata-rata pekerja, persentase pengisian pekerjaan dengan pekerjaan yang telah di terima, penawaran gaji, persentase pekerja yang merangkap, rasio pekerjaan yang didukung oleh bakat dan persentase pekerja lokal, persentase pengisian pegawai dari dalam karena proses seleksi dan kinerja penggajian berdasar pada teknik yang berbeda.

Penelitian ini berhubungan dengan pendapat bagaimana organisasi dapat memaksimalkan efektivitas MSDM yaitu, bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan mereka menggunakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan MSDM yang benar. Menjamin bahwa anggota-anggota MSDM memiliki kemampuan yang tepat telah menjadi salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas MSDM (Lawler, 1992; Ulrich & Lake, 1990).

2.4. Kinerja

Kinerja dari MSDM harus memiliki akuntabilitas terhadap investor, *customer* dan pegawai itu sendiri. Pengukuran akan manusia dapat dilakukan dengan cara membedakan antara apa yang dikerjakan dan apa yang dirasakan serta apa yang diketahuinya. Manajer puncak dalam perusahaan jasa seperti hotel akan mengukur kinerja perusahaan dalam prespektif *customer*, di mana dapat melihat banyaknya *customer* yang datang dan kembali lagi untuk menginap atau untuk keperluan dinas. Dengan demikian *customer* merasa puas akan layanannya, *customer* merasa harapannya terpenuhi.

Proses dari hasil kerja SDM akan menghasilkan output bagi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan juga akan dilihat dari hasil produktivitas dari SDM.

2.5. Penelitian Terdahulu.

Huselid (1995) menemukan bahwa bila perusahaan-perusahaan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka dengan satu standar deviasi (SD), *turn over* mereka akan berkurang sampai 7.05 %, produktivitasnya meningkat sampai 16 %.

Ostroff (1995), mengembangkan *overall SDM quality index* berdasarkan pada kumpulan rating dari semua praktek SDM yang dilakukan perusahaan. Berdasarkan pada *SDM quality index* perusahaan-perusahaan dikelompokkan ke dalam 4 kategori berdasarkan persentasenya (yaitu yang terakhir 25%, yang kedua 25%, yang ketiga 25%, yang pertama 25%).

Perusahaan yang nilainya lebih tinggi dalam *SDM quality index* secara konsisten beroperasi lebih baik daripada perusahaan dengan indeks yang lebih rendah dalam 4 ukuran keuangan: rasio nilai pasar, produktivitas (penjualan/tenaga kerja) harga pasar dan penjualan.

Berikut ditampilkan tabel penelitian sebelumnya dengan variabel penelitian dan tujuan yang hendak dicapai. Perbedaan dengan paparan sebelumnya hanya terletak pada ketersediaan variabel.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Tahun	Variabel	Tujuan
Mac Duffie & Krafcik	(1992)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tanggung jawab produksi ❖ penggolongan pekerjaan yang luas ❖ praktek berbagai ketrampilan ❖ pembagian keuntungan ❖ komitmen psikologi timbal balik antara perusahaan dan pekerja ❖ keamanan bekerja dan pengurangan hambatan status 	menciptakan tenaga kerja yang spesial dan trampil yang mendukung proses produksi berskala besar
U.S.Departemen of Labor	(1993)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan ❖ Pembagian hasil / keuntungan ❖ Program training ❖ Kompetisi pencapaian prestasi 	Mengetahui pengaruh bisnis terhadap pengambilan praktek-praktek prestasi kerja yang tinggi
Arthur	(1994)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ biaya langsung tenaga kerja (efisiensi) dengan cara mendorong kepatuhan pekerja dengan peraturan dan prosedur yang jelas ❖ Pembentukan perilaku pekerja dengan cara menerapkan hubungan psikologis antara tujuan pekerja dan tujuan perusahaan 	Menetapkan konfigurasi SDM sistem kontrol dan sistem komitmen
Pfeffer	(1994)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ keamanan bekerja ❖ selektif dalam merekrut pegawai ❖ gaji yang tinggi ❖ pembayaran insentif ❖ kepemilikan oleh pegawai ❖ pembagian informasi ❖ pengikutsertaan pemberian wewenang ❖ <i>cross-training</i> 	Penetapan komitmen perangkat kerja terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan pada penelitian terdahulu, yang digunakan sebagai dasar adanya hubungan antara variabel-variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja suatu organisasi dan dipandang bahwa ada perbedaan penerapan pengelolaan MSDM antara dua (2) organisasi yang bergerak pada bidang usaha yang sama dengan perbedaan skala usaha, dan fasilitas fisik minimal yang disyaratkan peraturan yaitu hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5 sehingga akan

berbeda dalam pendekatan pelayanan yang diberikan maka dan strategi di lapangan dari maka penelitian ini berhipotesis :

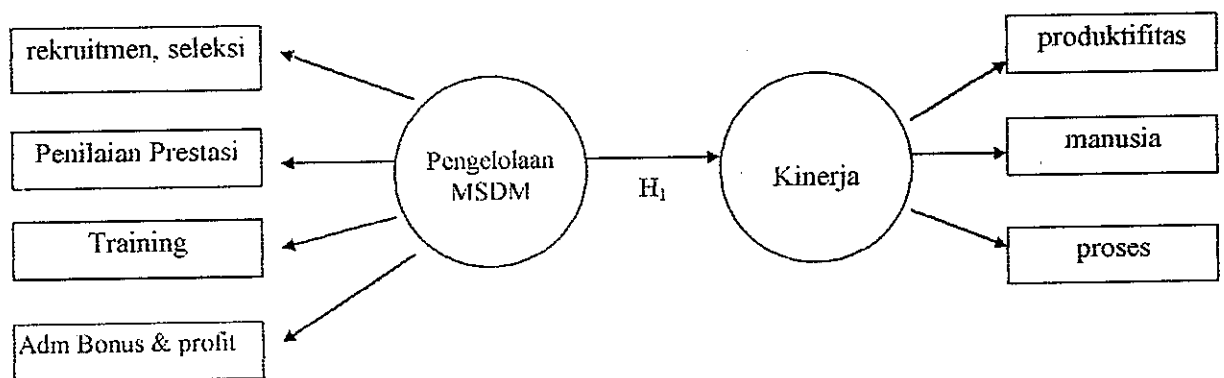
Ada perbedaan penerapan pengelolaan MSDM terhadap kinerja pada hotel berbintang 2 dan 3 dengan hotel berbintang 4 dan 5

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan pustaka yang telah dipaparkan di muka, bahwa pengelolaan MSDM yang efektif akan memberikan manfaat positif bagi kinerja organisasi, maka dapat ditarik kerangka pemikiran bahwa pengelolaan MSDM yang efektif melalui aktifitas rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi, training, dan administrasi bonus dan keuntungan akan memberikan pengaruh positif atau hubungan yang positif dengan kinerja organisasi dipandang dari produktifitasnya, hubungan manusianya dan proses internal organisasinya.

Kerangka Pemikiran Teoritis adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis



Kerangka pemikiran teoritis di atas merupakan pendekatan dan penyerdehanaan konsep yang dikembangkan oleh U.S. Dept. of Labor (1993)

yang bertujuan mengetahui pengaruh bisnis terhadap penerapan praktek prestasi kerja pada karyawan, sementara pada penelitian ini ingin mengetahui hubungan dari variabel pengelolaan MSDM yang efektif terhadap kinerja organisasi.

Selain pendekatan dengan penelitian U.S. Dept. of Labor, penelitian ini juga mengadopsi penelitian yang dilakukan Ostroff (1995), yang mengelompokkan perusahaan menjadi 4 katagori berdasarkan SDM quality index, dimana perusahaan yang beroperasi dalam SDM quality index yang tinggi akan lebih baik kinerjanya, yang diukur dari rasio keuangan, produktifitas (penjualan/tenaga kerja), harga pasar dan penjualan. Pada penelitian ini akan dilihat ada tidaknya perbedaan kinerja setelah menerapkan pengelolaan MSDM yang efektif.

2.7. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.

2.7.1 Hipotesis

Berdasarkan pada telaah pustaka dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ada perbedaan penerapan pengelolaan MSDM terhadap kinerja pada hotel berbintang 2 dan 3 dengan hotel berbintang 4 dan 5

2.7.2 Definisi Operasional Variabel

2.7.2.1. Pengelolaan MSDM

Merupakan rangkaian dan tata cara suatu organisasi menggunakan dan melaksanakan kegiatan MSDM secara benar, salah satu caranya dengan memiliki sumber daya yang tepat. Sumber daya manusia yang tepat dapat dilihat dari berbagai sisi apakah dapat mensupport strategi bisnis organisasi, apakah sesuai

dengan ukuran bisnis yang dijalankan, apakah sesuai dengan budaya yang ada di dalam organisasi. Kegiatan - kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia meliputi hal-hal standar yang akan dilalui suatu organisasi meliputi:

1) Aktivitas Rekrutmen dan Seleksi:

Kegiatan menarik tenaga kerja potensial/rekrutmen dengan cara meminta atau menawarkan suatu kegiatan di perusahaan dengan menempati posisi tertentu, dengan cara melakukan proses tawar menawar melalui wawancara, tes lisan maupun tertulis dan kegiatan lain yang mendukung kebutuhan suatu organisasi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Penetapan kriteria yang ditawarkan dengan menanyakan kepada responden tentang penetapan dan penguraian syarat-syarat yang dibutuhkan
- Perhatian pada pengalaman kerja calon karyawan
- Perhatian pada ketrampilan dan kemampuan calon karyawan
- Penghindaran atas fantasi pribadi yang tak berhubungan dengan kebutuhan kerja
- Tahap proses rekrutmen dan seleksi

2) Penilaian Prestasi

Tujuan dari suatu organisasi adalah meningkatkan kinerja dari segala bidang, seorang manajer akan berpandangan bahwa proses penghargaan kinerja/penilaian prestasi merupakan alat utama dalam merubah perilaku individu.

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Pentingnya penilaian kinerja untuk membantu organisasi dalam perbaikan dan pengembangan organisasi
- Kompetisi karyawan melalui promosi dan mutasi yang terprogram.
- Transparansi penilaian prestasi/kinerja yang berkaitan dengan kompensasi dan kedudukan/jabatan
- Kontinuitas, efektifitas dan efisiensi program penilaian prestasi.
- Pernyataan individu tentang keadilan fasilitas yang diberikan dengan kontribusi yang telah dilakukan

3) Training (Pelatihan).

Dalam rangka pencapaian sukses organisasi pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan melalui pembelajaran ketrampilan yang dibutuhkan baik secara teknis maupun interpersonal (Caudron, 1995). Bukan hanya pegawai yang dilatih tetapi manajerpun perlu ditingkatkan kemampuannya terutama pada organisasi yang meletakkan dasar pemberdayaan pegawai.

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Pentingnya training bagi karyawan dalam rangka pengembangan dan kemajuan perusahaan.
- Program training bagi karyawan berprestasi
- Pendapat manajer tentang efek negatif training

- Pandangan manajer tentang kesesuaian training dengan ketrampilan yang diperlukan dalam bekerja.
- Pengaruh positif training terhadap produktifitas dan turn over

4) Administrasi Bonus dan Keuntungan.

Suatu bentuk baku atas pembagian keuntungan yang diraih secara keseluruhan dari suatu organisasi dengan sumber daya yang ada, jadi sistem yang dikembangkan dalam organisasi di buat berdasarkan nilai-nilai utama, struktur yang ada dan proses yang dilakukan (Muchiri dan Darokah, 2000).

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Penghargaan bagi karyawan berprestasi berupa bonus
- Trasparansi keuntungan yang diperoleh perusahaan
- Perencanaan pengembangan kompensasi, gaji, bonus bagi karyawan
- Pengurangan dampak negatif melalui kejelasan penetapan dan sosialisasi pendapatan dan struktur bonus.

2.7.2.2. Kinerja

Kinerja dari MSDM harus memiliki akuntabilitas terhadap investor, *customer* dan pegawai itu sendiri, sehingga pengukuran dari ketiganya dapat dari produktifitas dan manusia. Dalam penelitian ini akan dilihat melalui 3 indikator berupa;

1. Produktivitas

Secara umum diukur berdasarkan *output* dibagi *input*, akan tetapi dalam penelitian ini tidak didasarkan hal demikian karena output dari jasa perhotelan adalah tingkat okupasi, tingkat keinginan kembali dari *customer*

dan lain-lain sehingga dapat dikatakan pelayanan menjadi faktor yang diinginkan oleh *customer*.

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Produktifitas karyawan
- Pelayanan pada pelanggan
- Kualitas pelayanan pada produk dan jasa
- Kecepatan respon terhadap keluhan pelanggan
- Melakukan kerja yang ringkas

2. Manusia

Pengukuran akan manusia dapat dikatakan dengan cara membedakan antara apa yang dia kerjakan, apa yang dia rasakan dan apa yang dia ketahui. Apa yang dia kerjakan meliputi komitmen berupa *turn over*, absen dan berkecil hati/tidak suka. Apa yang dia rasakan meliputi kepuasan kerja, kredibilitas yang ditunjukkan dan loyal dan bekerja dalam jangka waktu yang lama. Apa yang dia ketahui meliputi pekerjaan dan kontribusinya.

Hal-hal yang akan diamati pada penelitian ini adalah:

- Tingkat absen karyawan
- Tingkat pergantian karyawan
- Kesempatan berkompetisi
- Kualitas kerja karyawan
- Kepuasan kerja karyawan

3. Proses

Pengukuran proses dari MSDM tidak hanya memperhatikan manusianya saja, akan tetapi penekanannya lebih pada sistem dan kedinamisan suatu perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari 3 aspek atau sudut pandang yang berbeda, yaitu dari aspek ekonomis, customer dan karyawan (dikembangkan oleh AT&T) (Ulrich, 1997). Karyawan diukur dalam suatu program PVA (*People Value Added*) yang ditekankan pada proses kepemimpinan dan penganeka ragam kemampuan karyawan.

Melalui pemaparan definisi operasional di atas maka pada penelitian ini hal-hal yang ditanyakan berupa:

- Peningkatan kepercayaan pada pimpinan/manajer
- Perbaikan hubungan antara pekerja dengan manajemen
- Perbaikan prosedur dan proses organisasi
- Meningkatnya kecepatan pengambilan keputusan
- Penyebaran ketrampilan pada level yang lebih rendah

Di bawah ini akan dipaparkan tabel tentang Definisi Pengukuran Variabel

Tabel 2.3 Instrumen Pengukuran Variable.

Variabel	Indikator	Skala Ukur
Efektifitas MSDM	<ul style="list-style-type: none">• Rekrutmen seleksi• Penilaian Prestasi• Training• Administrasi, Bonus dan Profit.	Berskala 1 (Sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)
Kinerja	<ul style="list-style-type: none">• Produktifitas• Manusia• Proses	Berskala 1 (tidak ada perubahan/negatif) sampai dengan 10 (sangat besar perubahannya/positif)

BAB III

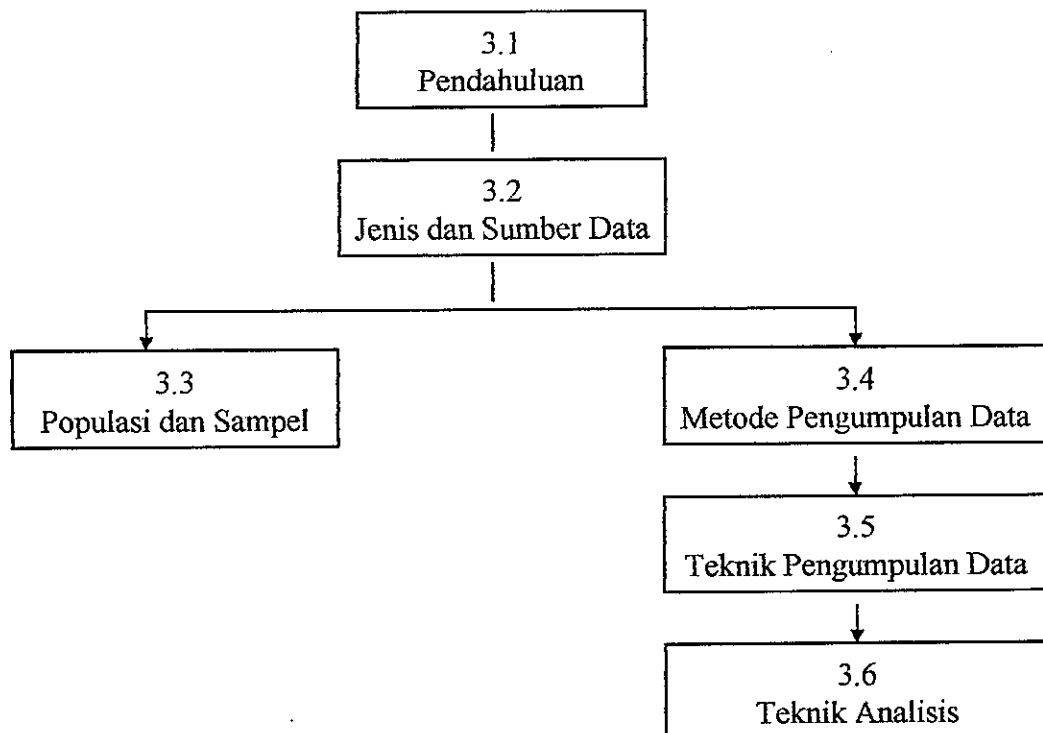
METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan.

Pada BAB ini menggambarkan di mana penelitian ini akan mengarahkan sebuah analisis efektifitas MSDM sebagai penentu kinerja pada hotel berbintang di Jawa Tengah. Perbedaan utama antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada jenis data, analisis data dan sampel yang digunakan dalam penelitian.

Sebagai landasan untuk penelitian ini, disusun dalam beberapa sub-bab yang digambarkan pada Gambar 3.1. Garis Besar BAB III.

Gambar 3.1. Garis Besar BAB III



3.2. Jenis dan Sumber Data.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diolah dengan cara menyebarkan kuisioner dengan jawaban sudah tersedia (*open ended quistionare*). Dengan data ini akan diperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Data pendukung berupa data sekunder yang diperoleh Dinas Pariwisata Jawa Tengah tentang klasifikasi hotel berbintang, pengelompokan hotel berbintang yang berlokasi di Jawa Tengah.

3.3. Populasi dan Sampel.

Populasi dari penelitian ini adalah para manajer dan supervisor yang ada di hotel berbintang 2, 3, 4, 5 sebanyak 200, terdiri dari 100 manajer pada hotel bintang 2 dan 3, dan 100 orang manajer dari hotel bintang 4 dan 5. Dengan menggunakan persamaan yang dikembangkan Rao (1996) di bawah maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dari hotel bintang 2 dan 3, dan 50 responden dari hotel bintang 4 dan 5. Sampel yang digunakan diambil dari bagian populasi yang dipilih. Metode pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*. Menurut Uma Sekaran (1992), *purposive* menunjukkan bahwa informasi data diambil dari target yang spesifik yaitu *spesific types of people*. Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Rao, 1996):

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moc})^2}$$

dimana :

n = jumlah sampel

N = populasi

Moe = margin of error max, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

3.4. Metode Pengumpulan Data.

Merupakan cara bagaimana data suatu penelitian dapat terkumpul, pada penelitian ini dilakukan 2 cara yaitu:

3.4.1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan Dinas Pariwisata Jawa Tengah untuk mendapatkan gambaran secara jelas dan rinci mengenai kondisi serta pengklasifikasian hotel berbintang yang berada di lokasi Jawa Tengah.

3.4.2. Kuesioner

Kuesioner disebar luaskan pada 100 para manajer sampai dengan supervisor di hotel berbintang 2, 3, 4, 5 di Jawa Tengah.

Kuesioner diisi oleh para manajer sampai dengan supervisor di hotel berbintang 2, 3, 4, 5 di Jawa Tengah, agar data yang diperoleh tidak bias. Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan yang sudah disediakan jawabannya dengan menggunakan skala pengukuran 1-10. Maksud pemberian skala pada jawaban agar mempermudah responden memberikan jawaban. Untuk validitasnya, daftar pertanyaan diadopsi dari

penelitian Lawler et al. (1995) dengan melakukan beberapa penyesuaian sehingga dapat digunakan pada hotel di Jawa Tengah.

3.5. Teknik Pengumpulan Data.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarkan pada responden terpilih (manajer sampai dengan supervisor) di hotel bintang 2, 3, 4, 5 di Jawa Tengah. Dipaparkan sebagai teknik pengambilan data karena penelitian ini mengharapkan data kuantitatif atas variabel yang ditanyakan, untuk itu kuesioner yang disebar menggunakan *open ended questionnaire*, maksudnya adalah responden digiring untuk menjawab pertanyaan dengan memilih jawaban angka 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan angka 10 (sangat setuju), diantara 1 dan sepuluh ada angka selang yang merupakan tingkat kebebasan responden untuk menjawab, sehingga tidak mutlak jawabannya setuju atau tidak setuju (Freddy Rangkuti, 1997).

Contoh: Menurut pendapat anda tipe kepemimpinan partisipatif lebih disukai

sangat tidak setuju

setuju sekali.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.6. Teknik Analisis

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis CHI-SQUARE dan ANOVA, Cara menganalisis ANOVA (RDB, *Randomized Block Design*) ditunjukkan dengan Tabel 3.1

Tabel 3.1 ANOVA (RDB)

SOURCE OF VARIATION	DEGREES OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARES	F	P
Between Blocks	r-1	SSB MSE	SSB/ r-1	MSB	F Table
Between Blocks	c-1	SST MSE	SST/ r-1	MST	F Table
Error	$ny - r - c + 1$	SSE	$SSE / ny - r - c + 1$		
Total	$ny - 1$	TSS	$TSS / ny - 1$		

Keterangan :

ny = Total observasi (total observasi dalam penelitian ini $ny = 100$ responden)

$$ny - r - c + 1 = 100 - 2 - 2 + 1$$

$$= 97$$

$$ny - 1 = 100 - 1$$

$$= 99$$

jadi,

$$\text{MST (mean square treatment)} = \frac{\text{SST}}{\text{df}}$$

$$= \frac{\sum_{j=1}^c n_j (X_j - X_{\gamma})^2}{c - 1}$$

$$\text{MSB (mean square Block)} = \frac{\text{SSB}}{\text{df}}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum_{i=1}^r n_j (X_i - \bar{X}_Y)^2}{r - 1} \\
 \text{TMS (total mean square)} &= \frac{\text{TSS}}{\text{df}} \\
 &= \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \sum_{k=1}^{n_{ij}} n_j (X_{ijk} - \bar{X}_Y)^2}{n_Y - 1}
 \end{aligned}$$

Tujuan dari pengujian CHI - SQUARE adalah untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel. Rumus pengujian statistik yang dipakai untuk CHI - SQUARE sebagai berikut:

$$\text{CS (CHI - SQUARE)} = \sum_{\substack{\text{semua} \\ \text{sel}}} \left\{ \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \right\}$$

dimana,

O_{ij} = Nilai sel yang diamati (*observed*)

E_{ij} = Nilai sel yang diharapkan (*expected*)

r = Baris (*row*)

c = Kolom (*column*)

$$E_{ij} = P_r + P_c \times n$$

dimana,

P_r adalah proporsi baris

Pc adalah proporsi kolom

n adalah jumlah data.

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel dipergunakan Koefisien Kontingensi (*Contingency Coefficient*), Koefisien Kontingensi berkisar 0 - 1, di mana 0 = artinya hubungan tersebut tidak ada, sedangkan 1= hubungan tersebut sangat kuat.

$$C \text{ (Contingency Coefficient)} = \sqrt{\frac{CS}{CS + n}}$$

dimana,

C = Contingency Coefficient

CS = Chi-Square

n = Jumlah observasi

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Hotel merupakan usaha komersial yang menyediakan bentuk akomodasi di mana orang yang memanfaatkannya akan mendapat fasilitas penginapan berikut makan dan minum, dikuatkan dengan pengertian hotel menurut keputusan Menteri Perhubungan No. PM 10/PW-301/Phb 77 tanggal 12 Desember 1977, di mana bangunan yang dimanfaatkan untuk kegiatan tersebut adalah sebagian atau seluruhnya (SK Menteri Parpostel No. KM 37/PW 340/ MPPT-86).

Berdasar definisi di atas maka di Indonesia terdapat berbagai jenis usaha yang menyediakan akomodasi selain hotel seperti: Motel, Losmen, Pondok, Bumi Perkemahan (*Camping Ground*), Wisma (*Homestay / Guest House*) dan usaha akomodasi lainnya. Untuk Hotel sendiri terdapat penggolongan-penggolongan berdasarkan pendekatan-pendekatan tertentu seperti fasilitas yang diperoleh berdasar tarif, jenis tamu yang menginap, lama tamu yang menginap, lokasi dan luas dan jumlah kamar yang disediakan.

Hal-hal yang spesifik atas dibukanya usaha perhotelan adalah adanya kedekatan dari usaha ini dengan dunia pariwisata dan dunia bisnis. Di Jawa Tengah memiliki karakteristik, seperti memiliki sentra-sentra bisnis seperti: Solo dan Semarang serta Pekalongan, sementara sentra pariwisata seperti Purworejo,

Magelang, Solo, selain kota-kota yang telah disebutkan masih banyak kota-kota yang menyediakan fasilitas hotel (akomodasi), walaupun tidak banyak. Hotel-hotel yang disediakan tersebut umumnya untuk persinggahan sementara dalam suatu perjalanan (hotel transit).

Berikut ini dipaparkan sebaran hotel yang ada di Jawa Tengah, jumlah tamu yang menginap, Tabel 4.1

Tabel 4.1
Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang Di Jawa Tengah Dirinci Menurut
Kelas Tahun 1995 - 1999 (%)

Tahun	Bintang 1	Bintang 2	Bintang 3	Bintang 4	Bintang 5
1995	76,2	80,2	75,4	52,4	75,8
1996	75,8	76,6	75,8	56,8	73,6
1997	74,8	65,2	50,4	57,8	70,2
1998	75,6	65,4	50,8	54,6	65,4
1999	76,8	76,2	76,4	56,8	68,4

Sumber : Dinas Pariwisata Jawa Tengah.

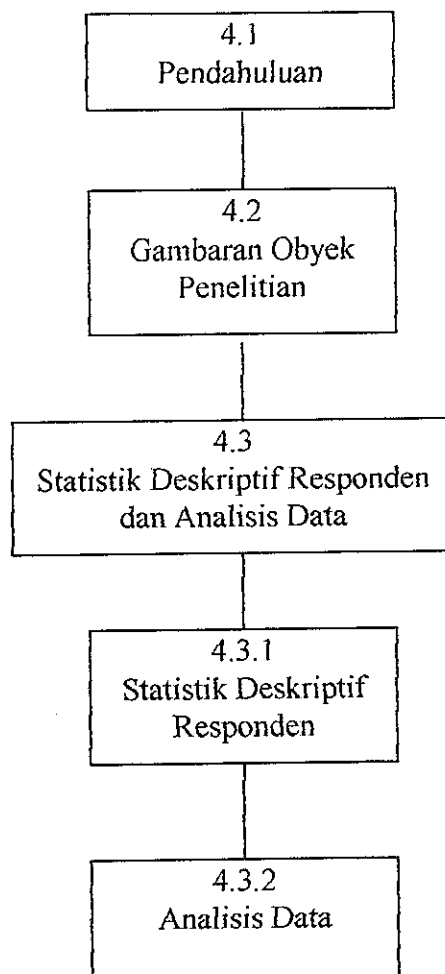
Banyak faktor yang mempengaruhi besar kecil atau padat jarang nya tingkat hunian pada sebuah hotel, seperti yang disebutkan pada Tabel 4.1, bagaimana sebuah hotel memposisikan strategi usahanya apakah sebagai hotel keluarga, hotel bisnis, hotel transit, hotel konvensi, hotel perawatan kesehatan atau bahkan melakukan mixing diantaranya.

Sebagai usaha yang *multicomplex* maka penataan organisasi dan sumber daya manusia menjadi sangat penting. Pengaturan organisasi yang jelas akan memberikan kemudahan dalam hubungan antara wewenang dan tanggung jawab, hubungan antar

departemen beserta seksi-seksi dalam satu hotel, tugas tiap seksi, departemen dan para pegawainya dan juga alur dokumen, informasi dan instruksi.

Adapun susunan BAB IV ditampilkan pada Gambar 4.1. Garis Besar BAB IV sebagai berikut:

Gambar 4.1. Garis Besar BAB IV



4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang diangkat adalah para manajer dan yang serendah-rendahnya adalah supervisor. Alasan mengapa diambilnya obyek tersebut karena merekalah yang menentukan efektifitas manajemen sumber daya manusia sebagai penentu kinerja organisasi.

Para Manajer sampai dengan Supervisor dalam menentukan pekerjaannya selalu berdasarkan pada *Standart Operation Procedure* (SOP) yang baku dan telah melalui proses di tingkat manajerial. Demikian halnya dengan penetapan efektifitas MSDM yang meliputi seleksi dan rekrutmen, training, administrasi bonus dan pendapatan serta penilaian kinerja.

Penentuan keberhasilan kinerja sebuah hotel salah satunya adalah bagaimana sumber daya manusia dikelola dengan baik, di mana proses awal dan informasi yang terbuka antar departemen dapat dilakukan.

Penelitian ini dilakukan dengan mengolah data sebanyak 100 responden yang dikumpulkan di lapangan, terbagi menjadi dua yaitu dari hotel berbintang 2 dan 3 , 50 data yang diolah, dan hotel berbintang 4 dan 5, 50 data yang diolah. Dari 100 data tersebut diharapkan memberikan gambaran sebenarnya dari proses efektifitas MSDM, karena distorsi jawaban/hasil penelitian akan semakin kecil. Pemilihan data yang diolah dilakukan secara acak menurut pengelompokkan.

Pemilihan hotel berbintang 2, 3, dan 4, 5, didasarkan pada tingkat operasional yang kompleks, baik pengaturan fasilitas dan pelayanan, penetapan pasar dan tarif,

juga strategi-strategi lain yang nantinya menjadi posisi (*positioning*) dari setiap usaha perhotelan.

Pengelolaan MSDM menjadi tujuan dari obyek penelitian dikarenakan faktor internal ini yang akan menciptakan kondisi di mana setiap karyawan akan terdorong untuk memberikan sumbangan tenaga dan pikiran sebaik mungkin untuk efektifitas pekerjaan dan operasional hotel, kondisi tersebut akan membantu meningkatkan kinerja.

4.3. Statistik Diskriptif Responden Dan Analisis Data

4.3.1. Statistik Karakteristik Responden Menurut Jabatan

Responden pada penelitian ini berjumlah 100 terdiri 50 responden berasal dari hotel bintang 2 dan 3, dan 50 responden berasal dari hotel bintang 4 dan 5 yang berada di wilayah Jawa Tengah, yaitu mulai dari General Manager sampai dengan supervisi. Alasan dipilihnya karakteristik responden berdasarkan jabatan mengacu pada Kerangka Pemikiran Teoritis, dimana yang dilihat adalah pengelolaan MSDM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Responden berasal dari 3 hotel bintang 4 dan 5 di wilayah Semarang dan 4 hotel bintang 4 dan 5 di wilayah Surakarta; sementara untuk hotel bintang 2 dan 3 diambil dari wilayah Tegal 1 hotel bintang 3, Banyumas 3 hotel bintang 3, Semarang 4 hotel bintang 2 dan Surakarta 2 hotel bintang 3 dan 2 hotel bintang 2. Adapun paparan sebaran frekuensi responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2, frekuensi yang diolah dibuat seimbang agar tidak terjadi bias atas pengujian yang dilakukan selanjutnya.

Tabel 4.2. Frekuensi Jabatan Responden
di Hotel Bintang 2 dan 3

Jabatan	Frekuensi	%
CEO, COO	5	10 %
Manajer HRD	8	16 %
Manajer Non HRD	23	46 %
Supervisi	14	28 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.3. Frekuensi Jabatan Responden
di Hotel Bintang 4 dan 5

Jabatan	Frekuensi	%
CEO, COO	5	10 %
Manajer HRD	8	16 %
Manajer Non HRD	23	46 %
Supervisi	14	28 %
Jumlah	50	100 %

Sumber : data primer yang diolah.

4.3.2. Analisis Data.

Analisis data dengan menggunakan uji CHI-SQUARE, tujuan dari pengujian CHI - SQUARE adalah untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel.

Hasil Analisis

Dari hasil pengolahan menggunakan perangkat SPSS ver. 6, didapatkan hasil rangkuman proses seperti yang terlihat di tabel 4.4. Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat seberapa banyak data yang tidak terolah.

Tabel 4.4. Crosstabs_1 Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Seleksi*k.prod	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Training* k.prod	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Bonus* k.prod	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Nilai* k.prod	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Seleksi*k.human	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Training* k.human	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Bonus* k.human	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Nilai* k.human	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Seleksi*k.proses	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Training* k.proses	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Bonus* k.proses	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %
Nilai* k.proses	50	100 %	0	0.0 %	50	100 %

Sumber : hasil print out (untuk hotel bintang 2 dan 3, dan hotel bintang 4 dan 5)

Dari hasil output analisis didapat test Crosstabs_1, Case Processing Summary sebagai berikut: ada 50 data untuk hotel berbintang 2 dan 3 yang semuanya telah diproses (tidak ada data yang missing atau hilang), sehingga tingkat validitas 100%, begitu pula dengan hasil dari crosstabs hotel berbintang 4 dan 5, yang semuanya telah diproses (tidak ada data yang missing atau hilang), sehingga tingkat validitas 100%, dengan menggunakan $\alpha = 5\%$.

Untuk melihat lebih jauh hasil uji seperti pada tabel 4.4. di atas berikut akan dipaparkan pengujian antar indikator dari dua variabel, pengelolaan MSDM dan Kinerja, yang dianalisa (Tabel 4.5. s/d 4.28). Hasil crosstabulation ini menjadi dasar untuk pengolahan berikutnya, dimana akan hubungan antar dua variabel kuat atau lemahnya akan dipaparkan pada Tabel 4.29.

Tabel 4.5. Seleksi * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Prod		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Seleksi	cukup setuju	5	42	47
	setuju sekali	1	2	3
Total		6	44	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara seleksi dengan k.prod: terlihat pada Tabel 4.5, angka total 6 berarti bahwa ada 5 responden yang memilih selain cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga terhadap seleksi, dan 1 responden memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga setuju sekali terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 44, terdapat 42 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan cukup setuju untuk seleksi, dan ada 2 responden yang memilih setuju sekali untuk k.prod, juga setuju sekali untuk seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.375 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (proses seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.241 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05. Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingens yaitu 0.164, yang berarti walaupun ada

hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain produktifitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.6. Training * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Prod		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Training	cukup setuju	6	37	43
	setuju sekali		7	7
Total		6	44	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Training dengan k.prod: terlihat pada Tabel 4.6, angka total 6 berarti bahwa ada 6 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju terhadap training. Sedangkan untuk angka total 44, terdapat 37 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan cukup setuju untuk training, dan ada 7 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju sekali untuk training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.110 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (*training*) dengan kinerja (kinerja berbasis

produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.292 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.147, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun training memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain produktifitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.7. Bonus * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Prod		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Bonus	cukup setuju		7	7
	setuju sekali	6	37	43
Total		6	44	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Bonus dengan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.7, angka total 6 berarti bahwa ada 6 responden yang selain memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga memilih setuju sekali terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 44, terdapat 7 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan cukup setuju untuk bonus, dan ada 37 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju sekali untuk bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.110 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (administrasi bonus dan pendapatan) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.292 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.147, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain produktifitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan administrasi bonus dan pendapatan memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.8. Nilai * Kinerja Produk (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Prod		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Nilai	cukup setuju	2	15	17
	setuju sekali	4	29	33
Total		6	44	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Nilai dengan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.8, angka total 6 berarti bahwa ada 2 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga memilih cukup setuju terhadap nilai, dan ada 4 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja

berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju sekali terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 44, terdapat 15 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan cukup setuju terhadap nilai, dan ada 29 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju sekali untuk nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.001 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian karya) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.971 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.147 yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi tidak memberikan hubungan karena lemah sekali.

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain produktifitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan penilaian karya memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.9. Seleksi * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

	K. Human		Total
	cukup setuju	setuju sekali	
Seleksi cukup setuju	2	45	47
setuju sekali		3	3
Total	2	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Seleksi dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) : terlihat pada Tabel 4.9, angka total 2 berarti bahwa ada 2 responden yang memilih selain cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) juga terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 45 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan cukup setuju terhadap seleksi, juga ada 3 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali terhadap seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.133 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (proses seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.715 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.05, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.10. Training * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

	K. Human		Total
	cukup setuju	setuju sekali	
Training cukup setuju	1	42	43
setuju sekali	1	6	7
Total	2	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara training dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.10 angka total 2 berarti bahwa ada 1 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap training, dan ada 1 responden yang memilih cukup setuju untuk kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali terhadap training. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 42 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan cukup setuju terhadap training, dan ada 6 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali untuk training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 2.243 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (training) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.292 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.207, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun training memiliki hubungan dengan hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.11. Bonus * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Human		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Bonus	cukup setuju		7	7
	setuju sekali	2	41	43
Total		2	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara bonus dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.11, angka total 2 berarti bahwa ada 2 responden yang selain memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) juga memilih setuju sekali terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 7 responden yang memilih setuju sekali untuk kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan cukup setuju untuk bonus, dan ada 41 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali terhadap bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.339 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada

hubungan pengelolaan MSDM (administrasi bonus) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.560 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.082, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun administrasi bonus memiliki hubungan dengan hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan administrasi bonus dan pendapatan memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.12. Nilai * Kinerja Human (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Human		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Nilai	cukup setuju	1	16	17
	setuju sekali	1	32	33
Total		2	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara nilai dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.12, angka total 2 berarti bahwa ada 1 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) juga cukup setuju terhadap nilai, dan ada 1 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 16 responden yang memilih setuju sekali

terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap nilai, dan ada 32 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju sekali untuk nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.238 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian karya) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.626 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.069, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun penilaian karya memiliki hubungan dengan kinerja berbasis hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan penilaian karya memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.13. Seleksi * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

	K. Proses		Total
	cukup setuju	setuju sekali	
Seleksi cukup setuju	4	43	47
setuju sekali		3	3
Total	4	46	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara seleksi dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.13, angka total 4 berarti bahwa ada 4 responden yang memilih selain cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) juga terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 46, terdapat 43 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) dan cukup setuju terhadap seleksi, juga ada 3 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali terhadap seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.278 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian kerja) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.598 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.074, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan proses kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.14. Training * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

	K. Proses		Total
	cukup setuju	setuju sekali	
Training cukup setuju	4	39	43
setuju sekali		7	7
Total	4	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara training dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.14, angka total 4 berarti bahwa ada 4 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap training. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 39 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) dan cukup setuju terhadap training, dan ada 7 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali untuk training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.708 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (training) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.400 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.118, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan proses kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.15. Bonus * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Proses		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Bonus	cukup setuju	2	5	7
	setuju sekali	2	41	43
Total		4	46	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara bonus dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.15, angka total 4 berarti bahwa ada 2 responden yang selain memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) juga memilih setuju sekali terhadap bonus, dan ada 2 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 46, terdapat 5 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) dan cukup setuju terhadap bonus, dan ada 41 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali terhadap bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 4.680 lebih besar dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (administrasi bonus dan pendapatan) dengan kinerja

(kinerja berbasis proses) ditolak, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.031 yang lebih kecil dari *level of significance* 0.05.

Tabel 4.16. Nilai * Kinerja Proses (Hotel bintang 4 dan 5) Crosstabulation

		K. Proses		Total
		cukup setuju	setuju sekali	
Nilai	cukup setuju	1	16	17
	setuju sekali	3	30	33
Total		4	48	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara nilai dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.16, angka total 4 berarti bahwa ada 1 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) juga cukup setuju terhadap nilai, dan ada 3 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 48, terdapat 16 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap nilai, dan ada 30 responden yang memilih setuju sekali terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju sekali terhadap nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.157 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian karya) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.692 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.056, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan proses kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.17. Seleksi * Kinerja Produk (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Prod		Total
	setuju	cukup setuju	
Seleksi setuju	1	13	14
cukup setuju	11	25	36
Total	12	38	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara seleksi dengan kinerja berdasarkan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.17, angka total 12 berarti bahwa ada 1 responden yang memilih selain setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga terhadap seleksi, dan 11 responden memilih setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) juga cukup setuju terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 38, terdapat 13 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan setuju terhadap seleksi, dan ada 25 responden yang memilih cukup setuju untuk kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju terhadap seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 3.029 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.082 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.239, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.18. Training * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Prod		Total
	setuju	cukup setuju	
Training setuju	5	8	13
cukup setuju	7	30	37
Total	12	38	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Training dengan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.18, angka total 12 berarti bahwa ada 5 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju terhadap training, dan ada 7 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga

cukup setuju terhadap training. Sedangkan untuk angka total 38, terdapat 8 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan setuju terhadap training, dan ada 30 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju untuk training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 2.014 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (*training*) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.156 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.197, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun training memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.19. Bonus * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

		K. Prod		Total
		setuju	cukup setuju	
Bonus	setuju	2	8	7
	cukup setuju	10	33	43
Total		12	38	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Bonus dengan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.19, angka total 12 berarti bahwa ada 2 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju terhadap bonus, dan ada 10 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 38, terdapat 8 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan setuju terhadap bonus dan ada 33 responden yang cukup setuju terhadap k.produk, juga cukup setuju untuk bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.093 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (bonus) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.76 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.043, yang berarti walaupun ada hubungan antara efektifitas MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun administrasi bonus dan pendapatan memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor dan administrasi bonus dan pendapatan memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.20. Nilai * Kinerja produk (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Prod		Total
	setuju	cukup setuju	
Nilai setuju	4	19	23
cukup setuju	8	19	27
Total	12	38	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Nilai dengan kinerja berbasis produktifitas (k.prod): terlihat pada Tabel 4.20, angka total 12 berarti bahwa ada 4 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga setuju terhadap nilai, dan ada 8 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 38, terdapat 19 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis produktifitas (k.prod) dan setuju terhadap nilai, dan ada 19 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis produktifitas (k.prod), juga cukup setuju terhadap nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.020 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian kerja) dengan kinerja (kinerja berbasis produktifitas) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.313 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.141, yang berarti walaupun ada hubungan antara efektifitas MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun penilaian kerja memiliki hubungan dengan produktifitas kerja akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor dan penilaian karya memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.21. Seleksi * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Human		Total
	setuju	cukup setuju	
Seleksi setuju	5	9	14
cukup setuju	21	15	36
Total	26	24	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Seleksi dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.21, angka total 26 berarti bahwa ada 5 responden yang memilih selain setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) juga terhadap seleksi, dan 21 responden memilih setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) juga cukup setuju terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 24, terdapat 9 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan setuju terhadap seleksi, dan ada 15 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 2.066 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan

manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.151 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.199, yang berarti walaupun ada hubungan antara efektivitas MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan kinerja berbasis hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.22. Training * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Human		Total
	setuju	cukup setuju	
Training setuju	7	6	13
cukup setuju	19	18	37
Total	26	24	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Training dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.22, angka total 26 berarti bahwa ada 7 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju terhadap training, dan ada 19 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap training. Sedangkan untuk angka total 24, terdapat 6 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan setuju terhadap training, dan ada 18 responden yang cukup

setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.024 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (training) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.877 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.022, yang berarti walaupun ada hubungan antara efektivitas MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun training memiliki hubungan dengan kinerja berbasis hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.23. Bonus * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Human		Total
	setuju	cukup setuju	
Bonus setuju	5	2	7
cukup setuju	21	22	43
Total	26	24	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Bonus dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.23, angka total 26 berarti bahwa ada 5 responden yang memilih

setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju terhadap bonus, dan ada 21 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 24, terdapat 2 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan setuju terhadap bonus, dan ada 22 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.231 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (administrasi bonus dan pendapatan) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.267 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.155, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun administrasi bonus dan pendapatan memiliki hubungan dengan kinerja berbasis hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan administrasi bonus dan pendapatan memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.24. Nilai * Kinerja Human (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Human		Total
	Setuju	cukup setuju	
Nilai setuju	11	12	23
cukup setuju	15	12	27
Total	26	24	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Nilai dengan kinerja berbasis hubungan manusia (k.human): terlihat pada Tabel 4.24, angka total 26 berarti bahwa ada 11 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga setuju terhadap nilai, dan ada 15 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 24, terdapat 12 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis hubungan manusia (k.human) dan setuju terhadap nilai, dan ada 12 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis hubungan manusia (k.human), juga cukup setuju terhadap nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.297 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis hubungan manusia) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.586 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.077, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun penilaian karya memiliki hubungan dengan kinerja berbasis hubungan manusia akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis hubungan manusia dipengaruhi oleh banyak faktor dan penilaian karya memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.25. Seleksi * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Proses		Total
	setuju	cukup setuju	
Seleksi setuju	10	4	14
cukup setuju	25	11	36
Total	35	15	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Seleksi dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.25, angka total 35 berarti bahwa ada 10 responden yang memilih selain setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) juga terhadap seleksi, dan 25 responden memilih setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) juga cukup setuju terhadap seleksi. Sedangkan untuk angka total 15, terdapat 4 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses) dan setuju terhadap seleksi, dan ada 11 responden yang memilih cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap seleksi.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.019 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (seleksi) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.891 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.0195, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun seleksi memiliki hubungan dengan kinerja berbasis proses akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan seleksi memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.26. Training * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Proses		Total
	setuju	cukup setuju	
Training setuju	10	3	13
cukup setuju	25	12	37
Total	35	15	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Training dengan kinerja berbasis proses (k.proses): terlihat pada Tabel 4.26, angka total 35 berarti bahwa ada 10 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju terhadap training, dan ada 25 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju

terhadap training. Sedangkan untuk angka total 15, terdapat 3 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis proses (k.proses) dan setuju terhadap training, dan ada 12 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap training.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.401 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (training) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.527 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.089, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun training memiliki hubungan dengan kinerja berbasis proses akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan training memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.27. Bonus * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

		K. Proses		Total
		setuju	cukup setuju	
Bonus	setuju	5	2	7
	cukup setuju	30	13	43
Total		35	15	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Bonus dengan kinerja berbasis proses (k. proses): terlihat pada Tabel 4.27, angka total 35 berarti bahwa ada 5 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju terhadap bonus, dan ada 30 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap bonus. Sedangkan untuk angka total 15, terdapat 2 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis proses (k.proses) dan setuju terhadap bonus, dan ada 13 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap bonus.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 0.008 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (administrasi bonus dan pendapatan) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.929 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.0126, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun administrasi bonus dan pendapatan memiliki hubungan dengan kinerja berbasis proses akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan administrasi bonus dan pendapatan memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Tabel 4.28. Nilai * Kinerja Proses (Hotel bintang 2 dan 3) Crosstabulation

	K. Proses		Total
	setuju	cukup setuju	
Nilai setuju	18	5	23
cukup setuju	17	10	27
Total	35	15	50

Sumber: hasil print out

Crosstab antara Nilai dengan kinerja berbasis proses (k. proses): terlihat pada Tabel 4.28, angka total 35 berarti bahwa ada 18 responden yang memilih setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga setuju terhadap nilai, dan ada 17 responden yang setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap nilai. Sedangkan untuk angka total 15, terdapat 5 responden yang memilih cukup setuju kinerja berbasis proses (k.proses) dan setuju terhadap nilai, dan ada 10 responden yang cukup setuju terhadap kinerja berbasis proses (k.proses), juga cukup setuju terhadap nilai.

Apabila kita mengacu pada Tabel 4.29 dimana nilai Chi Square hitung 1.384 lebih kecil dibanding Chi Square tabel 3.8415 maka H_1 yang menyatakan ada hubungan pengelolaan MSDM (penilaian kerja) dengan kinerja (kinerja berbasis proses) diterima, dikuatkan dengan probabilitas sebesar 0.239 yang lebih besar dari *level of significance* 0.05.

Kuat lemahnya hubungan tersebut dapat dilihat dengan menggunakan koefisien kontingensi yaitu 0.164, yang berarti walaupun ada hubungan antara pengelolaan MSDM dengan kinerja akan tetapi hubungannya lemah (mendekati 0).

Sehingga walaupun penilaian karya memiliki hubungan dengan kinerja berbasis proses akan tetapi pengaruhnya sangat kecil, dengan kata lain kinerja berbasis proses dipengaruhi oleh banyak faktor dan penilaian karya memberikan sumbangan sedikit terhadap hasil ini.

Seperti paparan sebelumnya, bahwa rangkuman dari hasil uji chi square penelitian ini ada di tabel 4.29, maka berikut disampaikan penjelasan atas keterangan tiap kolom tabel:

- Value : Nilai chi-square yang diperoleh dari perhitungan atas setiap indikator dari dua variabel
- Table Value : Nilai Chi-square yang diperoleh dari Table of Percentage Point of The Chi-Square Distribution, pada df 1 dan alpha 5 %, sebesar 3.8415, yang berarti nilai batas daerah yang diterima dari H_1 ; dengan demikian bila nilai hitung chi-square lebih besar dari nilai tabel maka H_1 ditolak.
- Df : degree of freedom, derajat kebebasan yang diterima setiap data (responden), ditetapkan 1
- Penerimaan H_1 : keterangan atas penerimaan H_1 berdasar nilai hitung dan tabel chi-square
- Assymp. Sig : Nilai probability yang diperoleh dari perhitungan chi-square
- Probability : Keterangan penerimaan H_1 atas nilai probability yang ditetapkan sebesar 0.05; bila Nilai probability kurang dari 0.05 H_1 ditolak

- Coef. Contingency : Nilai perhitungan atas nilai chi-square
- Hubungan : Keterangan atas kuat lemah hubungan antar indikator

Tabel 4.29. Rangkuman Hasil Uji CHI-SQUARE TEST dan Coefficient Contingency

	Value	Table Value	df	Penerimaan H_1	Asymp. Sig	Probability (<,>,0.05)	Coeff. Cont.	Hubungan
Hotel 2 & 3								
Seleksi * K.Produk	3.029	3.8415	1	Diterima	0.082	Diterima	0.239	Lemah
Training * K.Produk	2.014	3.8415	1	Diterima	0.156	Diterima	0.197	Lemah
Bonus * K.Produk	0.093	3.8415	1	Diterima	0.760	Diterima	0.043	Lemah
Nilai * K.Produk	1.020	3.8415	1	Diterima	0.313	Diterima	0.141	Lemah
Seleksi * K.Human	2.066	3.8415	1	Diterima	0.151	Diterima	0.199	Lemah
Training * K.Human	0.024	3.8415	1	Diterima	0.877	Diterima	0.022	Lemah
Bonus * K.Human	1.231	3.8415	1	Diterima	0.267	Diterima	0.155	Lemah
Nilai * K.Human	0.297	3.8415	1	Diterima	0586	Diterima	0.077	Lemah
Seleksi * K.Proses	0.019	3.8415	1	Diterima	0.891	Diterima	0.0195	Lemah
Training * K.Proses	0.401	3.8415	1	Diterima	0.527	Diterima	0.089	Lemah
Bonus * K.Proses	0.008	3.8415	1	Diterima	0.929	Diterima	0.0126	Lemah
Nilai * K.Proses	1.384	3.8415	1	Diterima	0.239	Diterima	0.164	Lemah
Hotel 4 & 5								
Seleksi * K.Produk	1.375	3.8415	1	Diterima	0.241	Diterima	0.164	Lemah
Training * K.Produk	1.110	3.8415	1	Diterima	0.292	Diterima	0.147	Lemah
Bonus * K.Produk	1.110	3.8415	1	Diterima	0.292	Diterima	0.147	Lemah
Nilai * K.Produk	0.001	3.8415	1	Diterima	0.971	Diterima	0.000	Lemah
Seleksi * K.Human	0.133	3.8415	1	Diterima	0.715	Diterima	0.050	Lemah
Training * K.Human	2.243	3.8415	1	Diterima	0.134	Diterima	0.207	Lemah
Bonus * K.Human	0.339	3.8415	1	Diterima	0.560	Diterima	0.082	Lemah
Nilai * K.Human	0.238	3.8415	1	Diterima	0.626	Diterima	0.069	Lemah
Seleksi * K.Proses	0.278	3.8415	1	Diterima	0.598	Diterima	0.074	Lemah
Training * K.Proses	0.708	3.8415	1	Diterima	0.400	Diterima	0.118	Lemah
Bonus * K.Proses	4.680	3.8415	1	Ditolak	0.031	Ditolak	Na	Na
Nilai * K.Proses	0.157	3.8415	1	Diterima	0.692	Diterima	0.056	Lemah

Sumber data diolah

1. Uji CHI-SQUARE adalah untuk mengamati ada tidaknya hubungan antara dua variabel (baris dan kolom). Merujuk pada tujuan penelitian yang pertama bahwa: mengetahui hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja pada hotel bintang 2 dan 3, dan pada hotel bintang 4 dan 5 sebagai penentu kinerja organisasi, dapat dilihat pada Tabel 4.29. Dengan demikian hipotesis yang diajukan sebagai berikut

Hipotesis:

Ho : Tidak ada hubungan pengelolaan MSDM terhadap kinerja

H₁ : Ada hubungan pengelolaan MSDM terhadap kinerja

- a) Berdasarkan perbandingan Uji Chi-Square dan Tabel (lihat Tabel 4.29).

- Jika Chi-Square Hitung < Chi-Square Tabel, maka H₁ diterima.
- Jika Chi-Square Hitung > Chi-Square Tabel, maka H₁ ditolak.

Pada Tabel 4.29, dapat dilihat dan disimpulkan untuk hotel bintang 2 dan 3 Chi-Square Hitung < Chi-Square Tabel, maka H₁ diterima. Tingkat signifikansinya (α) = 5 %. Kecuali pada hubungan Bonus dengan kinerja berbasis proses pada hotel bintang 4 dan 5 pada hasil analisis, Chi-Square Hitung > Chi-Square Tabel, maka Ho ditolak. Tingkat signifikansinya (α) = 5 %.

- b) Berdasarkan probabilitas :

- Jika probabilitas > 0,05, maka H₁ diterima
- Jika probabilitas < 0,05, maka H₁ ditolak

Terlihat hasil analisis Asymp.Sig pada Tabel 4.29 untuk hotel bintang 2 dan 3, dan hotel bintang 4 dan 5, karena probabilitasnya $>$ dari Asymp.Sig, maka H_1 diterima. Kecuali pada hubungan antara bonus dengan kinerja berbasis proses dimana nilai probabilitas $<$ nilai signifikansi

Dengan demikian dari hasil analisis pada Tabel 4.29, dapat disimpulkan bahwa pada hotel bintang 2 dan 3 terdapat hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja, dan hotel bintang 4 dan 5, terdapat hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja kecuali untuk variabel bonus terhadap kinerja berbasis proses. Jadi variabel pengelolaan MSDM (seleksi, training, bonus dan nilai) yang digunakan untuk hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5, adalah sama dan terdapat hubungan dengan kinerja, walaupun nilainya berbeda, itu dapat dilihat pada Tabel 4.4 sampai Tabel 4.29 yang mana telah dijelaskan hubungannya secara terperinci. Maka dari itu tujuan pertama penelitian ini telah terbukti bahwa hubungan antara variabel pengelolaan MSDM dengan kinerja pada hotel bintang 2 dan 3, dan pada hotel bintang 4 dan 5 sebagai penentu kinerja organisasi.

Analisis Data dengan menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA), yaitu untuk menguji perbedaan rata-rata yang terlibat dari total yang variasi yang diamati, dapat dilihat pada Tabel 4.30. Hasil Perhitungan ANOVA (RDB) sebagai berikut:

Tabel 4.30. Hasil Perhitungan ANOVA

Kinerja						
SOURCE OF VARIATION	DEGREES OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARES	F	P	Sig
Between Groups	2	454.221	127.690	677.239	253	0.000
Within Groups	97	32.529	0.335			
Total	99	486.750				

Sumber: data diolah

Tabel 4.31. Test of Homogeneity of Variances

Kinerja	Levene Statistic	df1	df2	Sig
	1.368	2	97	0.259

Sumber: data diolah

Analisis Test of Homogeneity of Variances bertujuan untuk menguji berlaku tidaknya asumsi untuk ANOVA, apakah kedua sampel mempunyai varians yang sama.

1. Asumsi Hipotesis

H_0 : kedua varians penerapan kinerja adalah tidak identik

H_1 : kedua varians penerapan kinerja adalah identik

Jika probabilitas > 0.05 , maka H_1 diterima

Jika probabilitas < 0.05 , maka H_1 ditolak

Keputusannya adalah: Levene Test hitung adalah 1.368, dengan nilai probabilitas 0.259. Karena probabilitas > 0.05 , maka H_1 diterima atau kedua varians penerapan kinerja adalah identik. Karena varians penerapan yang digunakan pada hotel bintang 2 dan 3, dan hotel bintang 4 dan 5 sama, maka dilakukan uji ANOVA

(*Analysis of Variance*) untuk menguji apakah keempat varians mempunyai rata-rata (*mean*) yang sama.

1. Berdasarkan perbandingan F Hitung dengan F Tabel.

Jika Statistik Hitung (F output) > Statistik Tabel (F Tabel), maka H_1 ditolak

Jika Statistik Hitung (F output) < Statistik Tabel (F Tabel), maka H_1 diterima.

F Hitung dari output adalah 677.239, sedangkan statistik tabel adalah:

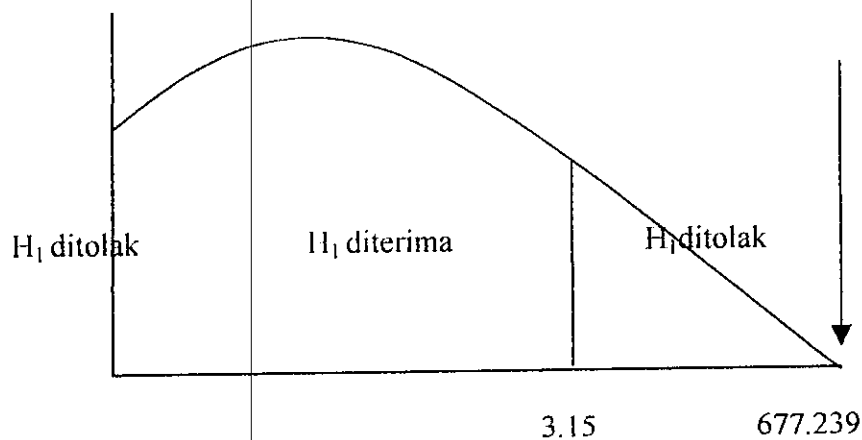
- Tingkat signifikansinya (α) = 5 %
- Numerator adalah $99 - 97 = 2$
- Denominator adalah $99 - 2 - 97$
- F Tabel = 3.15

Karena F Hitung terletak pada daerah H_1 (kedua varians penerapan kinerja adalah identik) ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan kinerja untuk hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5 memang berbeda. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.32 Rekapitulasi, dimana pada hotel bintang 2 dan 3 penerapan pengelolaan MSDM terhadap kinerja ditanggapi secara moderat yaitu hasil dari penerapan pengelolaan MSDM pada kinerja berbasis produktifitas, hubungan manusia dan proses ditanggapi ragu-ragu (1), setuju (2) dan cukup setuju (3) , berbeda dengan hotel bintang 4 dan 5 yang menanggapinya secara intensif yaitu hasil dari penerapan pengelolaan MSDM pada kinerja berbasis produktifitas,

hubungan manusia dan proses ditanggapi cukup setuju (3) , setuju sekali (4) dan sangat setuju (5).

Pemeringkatan jawaban didasarkan pada hasil jawaban dari responden, sehingga dapat dilihat bahwa pengelolaan MSDM pada hotel bintang 4 dan 5 memberikan manfaat lebih berupa perubahan kinerja yang berbasis produktifitas karyawan, hubungan antar karyawan (manusia) dan proses organisasi, dibandingkan pada hotel bintang 2 dan 3.

Gambar 4.2. Daerah penerimaan H_1



2. Berdasarkan nilai probabilitas

- Jika probabilitas > 0.05 , maka H_1 diterima
- Jika probabilitas < 0.05 , maka H_1 ditolak.

Bahwa F Hitung adalah 677.239 dengan probabilitas 0.000, karena probabilitas < 0.05 , maka H_1 ditolak atau penerapan kinerja pada hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5 memang berbeda nyata.

Tabel 4.32. Rekapitulasi

	skor	klas skor	Hotel Bintang 2 dan 3			Hotel Bintang 4 dan 5		
			Kinerja Produk	Kinerja Human	Kinerja Proses	Kinerja Produk	Kinerja Human	Kinerja Proses
Ragu-ragu	20 – 25	1	2	-	4	-	-	-
Setuju	26 – 31	2	9	9	5	-	-	-
Cukup setuju	31 – 37	3	19	35	41	-	2	10
Setuju sekali	28 – 44	4	20	6	-	25	6	22
Sangat setuju	45 – 50	5	-	-	-	25	42	18
Total			50	50	50	50	50	50

Sumber: data diolah

Tabel rekapitulasi di atas menunjukkan sebaran jawaban responden atas pertanyaan yang disampaikan pada penelitian ini. Umumnya responden menjawab di atas point 3 dari skala 1 s/d 10. Pengelompokan pendapat responden dilakukan atas dasar akumulasi point jawaban pertanyaan variabel kinerja (kolom skor), selanjutnya skor dikelaskan menjadi kelas skor, penggunaan kelas skor ini untuk pengolahan lebih lanjut dengan menggunakan ANOVA. Dari tabel di atas terlihat juga perbedaan pendapat antara responden di hotel bintang 2,3 dan hotel bintang 4,5, atas hasil kinerja setelah menerapkan pengelolaan MSDM secara efektif, dimana pada hotel 4,5 pengelolaan MSDM yang efektif akan memberikan manfaat yang nyata pada kinerja, dibanding penilaian pada hotel bintang 2 dan 3.

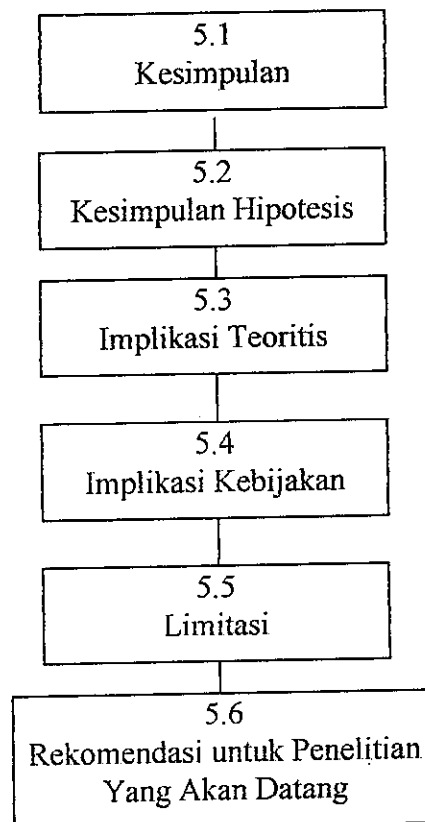
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pada BAB V ini dikemukakan suatu kesimpulan dan kebijakan manajerial dari hasil analisis pada BAB IV, pada BAB ini akan diuraikan secara jelas bagaimana hubungan ataupun pengaruh antar elemen variabel, alat analisis yang digunakan adalah CHI-SQUARE dan ANOVA. Adapun susunan BAB V ditampilkan pada Gambar 5.1. Garis Besar BAB V.

Gambar 5.1. Garis Besar BAB V



5.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan pada uraian hasil penelitian pada BAB IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

5.2.1. Pengelolaan MSDM pada proses Rekrutmen dan Seleksi.

Perbedaan pengelolaan MSDM antara hotel bintang 2 dan 3 dengan hotel bintang 4 dan 5 dapat dilihat dari pengelolaan MSDM berupa rekrutmen dan seleksi karyawan.

Bagaimana sebuah rekrutmen dilakukan tergantung organisasi itu menetapkan tujuan kegiatan tersebut, karena proses itu merupakan awal penetapan kebutuhan organisasi (hotel) yang disesuaikan dengan kebijakan-kebijakan penambahan tenaga kerja.

Penguraian syarat dan penetapan proses seleksi akan menghasilkan karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan karena di dalamnya karyawan akan tahu tugas-tugas rinci akan pekerjaan yang akan dilakukan nantinya.

Perbedaan ini terjadi pada hotel bintang 4 dan 5 mutlak menetapkan dan menekankan proses seleksi di mulai dari syarat-syarat calon karyawan yang ketat, penilaian kemampuan lebih dibanding penampilan fisik, diutamakannya pengalaman kerja dan ketrampilan, dibanding hotel 2 dan 3 yang lebih moderat dalam menetapkan proses seleksi.

Dari hasil penelitian menunjukkan ada hubungan antara proses seleksi dengan kinerja perusahaan baik produktifitas, proses organisasi dan manusia, karena dari

proses seleksi yang baik akan terhindar kekurangan kriteria posisi yang dibutuhkan, pemalsuan calon pegawai, ketidakadilan pada calon karyawan.

Dengan menguraikan aktifitas proses rekrutmen dan seleksi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi maka dapat disampaikan sebagai berikut:

Organisasi yang memperhatikan pengalaman kerja individu dan ketrampilan juga kemampuan bekerja pada saat rekrutman dan seleksi akan memberikan manfaat pada produktivitas karyawan, pelayanan pelanggan, dan peningkatan kualitasnya, kemampuan dalam merespon keluhan konsumen serta kemampuan dalam melakukan kerja secara ringkas.

Perhatian yang sama pada proses seleksi tersebut akan memberikan pengaruh pada kinerja berbasis hubungan manusia berupa kualitas kerja karyawan, dan kesempatan berkompetisi. Sementara meminimalkan penilaian pada fisik pelamar akan memberikan manfaat berupa menurunnya tingkat pergantian karyawan, dan kesempatan untuk berkompetisi.

Organisasi yang menekankan proses seleksi bertahap dan ketat akan memperbaiki prosedur dan proses organisasi.

5.2.2. Pengelolaan MSDM dalam Program Pelatihan dan Pengembangan.

Berdasar hasil analisis BAB IV, pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pada perusahaan terutama dalam hal peningkatan produktivitas organisasi.

Hotel bintang 4 dan 5 menunjukkan aktifitas training memberikan nilai yang tinggi terhadap kinerja organisasi dibandingkan hotel bintang 2 dan 3 yang memberikan nilai cenderung kurang terhadap manfaat pelatihan terhadap peningkatan kinerja.

Hal-hal yang menimbulkan perbedaan adalah pendapat bahwa organisasi telah memberikan perhatian terhadap pengembangan ketrampilan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan minimal departemen, tingkat *turn over* karyawan akibat program pelatihan dan jenis pelatihan dalam rangka peningkatan SDM. Hotel bintang 2 dan 3 memberikan nilai kurang akan manfaat program pelatihan terhadap kinerja, sementara hotel bintang 4 dan 5 memberikan nilai yang moderat terhadap program pelatihan terhadap kinerja.

Pengelolaan training berkaitan dengan hasrat manusia untuk maju, sehingga aktifitas ini diharapkan mampu mengangkat produktifitas karyawan dengan cara meningkatnya pelayanan pada konsumen dan kualitas pelayanannya. Karyawan yang menerima training secara teratur akan mampu meningkatkan kualitas kerjanya, karena mereka dituntut untuk berkompetisi. Walaupun secara tidak langsung pelatihan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi dapat melihat kepuasan tersebut dari tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawannya.

Pemilihan program pelatihan yang tepat seperti pelatihan kepemimpinan, peningkatan ketrampilan kerja, dan membangun tim kerja, hasilnya akan dirasakan organisasi berupa meningkatnya kecepatan pengambilan keputusan, berkurangnya

spesialisasi karena ada penyebaran ketrampilan pada level yang lebih rendah dan perbaikan prosedur dan proses organisasi.

5.2.3. Pengelolaan MSDM dalam Penilaian Prestasi.

Dari uraian hasil analisis pada BAB IV, ada hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi dengan kinerja terutama pada kinerja yang mengutamakan proses, manusia dan produktifitas.

Hotel bintang 4 dan 5, dan hotel bintang 2 dan 3, secara rata-rata tidak berbeda pada manfaat dan keperluan organisasi melakukan penilaian prestasi dalam perbaikan dan perkembangan organisasi, juga manfaat dari program promosi dan mutasi terhadap kompetisi antar karyawan.

Perbedaan timbul dari transparansi penilaian karyawan akan kompensasi dan jabatan fungsional di organisasi, kontinuitas efektifitas dan keefisienan dalam melakukan program penilaian prestasi, dan fasilitas juga penghargaan yang di dapatkan karyawan atas kontribusi yang telah dilakukan ke perusahaan. Pada hotel bintang 2 dan 3 nilai yang diberikan cenderung tidak berpendapat dan kecil/rendah. Hasil tersebut berpengaruh secara keseluruhan akan perbedaan penerapan efektifitas MSDM pada penerapan penilaian prestasi terhadap kinerja.

Program penilaian prestasi yang baik dan teratur akan memberikan manfaat berupa perbaikan kinerja. Perbaikan dan pengembangan organisasi melalui aktifitas MSDM ini adalah perbaikan prosedur dan proses organisasi, dan perbaikan hubungan manajerial dengan karyawan. Kepercayaan yang timbul memberikan dampak pada

kepuasan kerja karyawan karena perasaan adil dan diperhatikan sehingga kualitas kerjanya pun meningkat

5. 2. 4. Pengelolaan MSDM dalam Administrasi Bonus dan Keuntungan.

Hasil analisis dari BAB IV menyatakan bahwa, secara umum ada hubungan antara kinerja dengan administrasi bonus dan keuntungan. Sementara hal-hal yang menimbulkan perbedaan antara hotel bintang 2 dan 3 dengan hotel bintang 4 dan 5 adalah seberapa jauh karyawan mengetahui keuntungan yang diperoleh, proses pengembangan kompensasi, bonus dan gaji, penetapan sistem penggajian, penawaran serta pelaksanaan dan pemberitahuan tentang penetapan struktur bonus dan pendapatan. Pada hotel bintang 2 dan 3 memberikan nilai kurang dibandingkan hotel bintang 4 dan 5 yang menilai tinggi akan manfaat administrasi bonus dan pendapatan terhadap kinerja. Hal menarik pada kinerja proses pada hotel bintang 4 dan 5 menunjukkan bahwa elemen-elemen pada administrasi bonus dan pendapatan tidak berpengaruh secara langsung/sebagai penentu kinerja yang berbasis pada proses. Sumbangan variabel ini adalah pada kinerja yang berbasis pada hubungan manusia dan kinerja yang berhubungan dan produktifitas.

Pada hotel bintang 4 dan 5 administrasi bonus dan pendapatan ini tidak memiliki hubungan dengan perbaikan kinerja berbasis proses organisasi , hal ini dikarenakan pada hotel ini karyawan sudah mengetahui secara pasti aturan kerja yang berlaku, *Standart Operational Procedure*, dan *Punish and Reward* yang diberlakukan oleh organisasi.

Hal-hal yang berkaitan dengan tidak diterapkannya aktifitas ini adalah timbulnya gejala seperti ketidakpercayaan karyawan terhadap manajerial sehingga timbul hal-hal yang tidak diinginkan seperti ketidakhadiran, menurunnya kualitas kerja, dan meningkatnya pergantian karyawan.

5.3. Implikasi Teoritis.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan pengetahuan, administrasi bonus dan pendapatan, dan penilaian prestasi karyawan dengan kinerja organisasi. Pengukuran dilakukan dari pendapat manajer dari 2 kelompok hotel yang berbeda tentang seberapa jauh pengelolaan MSDM dilakukan di lingkungan di mana mereka bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di lingkungan hotel yang memulai langkah awal suatu proses rekrutmen dan seleksi diperlukan penguraian yang rinci dari tugas-tugas yang nantinya akan diemban karyawan, hal tersebut akan menentukan hubungan antara pekerja yang satu dengan yang lain, dan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan agar pekerjaan yang dilakukan kelak akan sukses (Robbins, 1996). Di lain pihak perusahaan akan terhindar dari proses seleksi dengan kriteria yang kurang jelas, pemalsuan karyawan, ketidakadilan, fantasi akan penampilan pribadi yang tidak berhubungan dengan kebutuhan kerja dan serangan yang bersifat pribadi pada pelamar (Hogan, 1991 dalam Robbins, 1996).

Program pelatihan dan pengembangan diperlukan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, walaupun akan terdapat perbedaan tingkat kepentingan program tersebut. Manfaat akan dikembangkannya program ini adalah bagaimana seorang karyawan menjadi mampu dan diberdayakan, untuk mencapai hal tersebut pelatihan pengambilan keputusan, kepemimpinan dan pembentukan tim kerja akan meningkatkan hubungan interpersonal, perbaikan terus menerus pada seluruh proses organisasi dan memperkuat kepercayaan individual dalam masalah efektifitas (Khan, 1997; Anthony et.al, 1996; Dawson, 1998; Conger, 1989; Coudron, 1995; Dover, 1999). Ditambahkan oleh Tjosvold (1986), Lipnack dan Stamps (1993), Katzenback dan Smith (1993); (dalam Robbins, 1996) bahwa pembentukan tim kerja akan memberikan keunggulan kinerja bila dituntut ketrampilan ganda dari pada kinerja secara individual.

Pengelolaan MSDM dalam administrasi bonus dan keuntungan dari dua kelompok hotel sama-sama menunjukkan pengaruh dan hubungan terhadap kinerja, walaupun ada perbedaan tentang kepentingannya. Menurut Beer (1981) dalam Robbins (1996); penghargaan kinerja akan mudah diterapkan bila kinerja perusahaan baik, atasan dan bawahan memiliki keterbukaan, banyak waktu untuk diskusi, mempersiapkan sesuatu, ketika promosi dan kenaikan gaji berlebih.

Penilaian prestasi karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam efektifitas MSDM dalam peningkatan kinerja perusahaan, dari 2 kelompok hotel sama-sama menunjukkan adanya pandangan penerapan dalam lingkungannya.

Penilaian prestasi berkaitan dengan motivasi karyawan, McClelland (1961) menyatakan bahwa karyawan di lingkungan organisasi akan termotivasi bila kebutuhan prestasinya terpenuhi seperti dorongan untuk mengungguli prestasi dan bergulat untuk sukses, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan untuk berhubungan antar pribadi.

5.4. Implikasi Manajerial.

Pengelolaan MSDM yang efektif sebagai penentu kinerja hotel berbintang di Jawa Tengah, meliputi proses seleksi dan rekrutmen, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan pengetahuan dan administrasi bonus dan pendapatan. Pada penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan penerapan pengelolaan MSDM pada 2 kelompok hotel, hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5.

Walaupun pengelolaan MSDM yang efektif tidak berpengaruh langsung pada meningkatnya tingkat hunian, akan tetapi dengan penerapan yang serius kinerja organisasi akan meningkat terutama pada proses internal organisasi. Hal ini dikarenakan pelaksana tugas di suatu lingkungan organisasi akan merasa ikut terlibat dan memiliki. Perasaan terlibat dan ikut memiliki merupakan aset yang sangat berguna bagi organisasi, karena efek yang ditimbulkan bisa menjadi penggerak organisasi untuk bisa memberikan hal terbaik bagi pelanggan dan lingkungannya.

Proses seleksi dan rekrutmen yang terarah dan sesuai tujuan akan memberikan masukan karyawan-karyawan yang memenuhi syarat sehingga penyaringan tidak

memerlukan banyak waktu, proses ini bisa disamakan pada tahap awalnya, tetapi harus dibedakan untuk tahap berikutnya, disesuaikan dengan posisi/jabatan yang akan diisi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan minimal, pengalaman kerja, ketrampilan yang dimiliki yang bermanfaat bagi organisasi.

Selain itu rekrutmen dan seleksi yang efektif akan memberikan manfaat lebih berupa tingginya tingkat akurasi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan potensi yang dimiliki, memfasilitasi kesesuaian antara ketrampilan seseorang dengan minat dan kebutuhan kerja.

Dari sisi karyawan, kejelasan arah, tujuan dan proses seleksi akan mengurangi penilaian dirugikan. Penilaian yang subyektif ini merupakan potensial konflik yang merugikan perusahaan.

Dari sisi perusahaan hasil rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat digunakan untuk menspesifikasi ketrampilan dan karakteristik tertentu sesuai rencana pengembangan yang dapat dijadikan target sasaran terhadap area yang akan dikembangkan.

Hasrat, motivasi dan kinerja adalah proses rumit sehingga pihak manajemen harus bisa mengelola dengan baik. Program pelatihan dan pengetahuan merupakan cara yang baik dalam pengelolaan hasrat karyawan. Keinginan untuk maju dan kompetisi yang kuat dari setiap karyawan perlu diakomodasikan dengan menggunakan program-program pelatihan yang terarah, kontinyu, efektif dan efisien.

Untuk melihat perilaku karyawan apakah sudah sesuai dengan harapan organisasi, diperlukan program penilaian prestasi. Program ini kontra produktif karena ketidakadilan dapat dieliminir. Manfaat diterapkannya program ini adalah meningkatkan kepercayaan karyawan pada manajer, perbaikan hubungan antara pekerja dengan manajemen, kualitas kerja karyawan juga kepuasan kerja karyawan.

Proses sebelumnya juga akan memberikan manfaat pada administrasi bonus dan pendapatan. Pelaksanaan administrasi yang tertib dan tercatat juga transparan akan memberikan manfaat berupa kepuasan kerja dan menurunkan *turn over* karyawan. Karena hal tersebut maka perusahaan hendaknya selalu mempersiapkan dan melakukan pencatatan yang tertib atas hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan sebelum diberlakukan sebagai aturan-aturan baku yang bersifat universal.

Dari paparan di atas maka sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan memandang sumberdaya manusia sebagai sumber yang unik. Disebut unik karena sumberdaya ini dapat selalu terbenahi (*reversible*), dan dikoordinir (*coordinated*) sehingga mudah bagi organisasi untuk melakukan rekayasa (*engineered*). Rekayasa yang dimaksud adalah membentuk dan mengarahkan elemen-elemen di dalamnya untuk meningkatkan kinerja (*performance*), baik kinerja yang berhubungan dengan produktifitas (*productivity*), hubungan organisasi atau industrial (*organizational relationship*) maupun proses internal organisasi (*internal business process*).

Dengan meletakkan pengelolaan MSDM yang efektif sebagai dasar dari proses internal bisnis, organisasi akan terhindar dari dampak negatif dan kontra produktif atas konflik potensial yang ditimbulkan oleh antar personal atau personal dengan organisasi.

5.5. Limitasi

Penelitian ini membatasi permasalahan tentang pengelolaan MSDM ditinjau dari 4 elemen pengelolaan yaitu: proses seleksi dan rekrutmen, program pengembangan dan pelatihan, penilaian prestasi karyawan dan administrasi bonus dan keuntungan, sebagai penentu kinerja pada hotel berbintang di Jawa Tengah.

Selain itu dilihat perbedaan penerapan pengelolaan tersebut pada 2 kelompok hotel yaitu hotel bintang 2 dan 3, dan hotel bintang 4 dan 5.

Limitasi yang lain dalam penggunaan metode analisis data, dengan menggunakan alat analisis CHI-SQUARE dan analisis ANOVA, sejalan dengan tujuan penelitian dimana ingin mengetahui hubungan antar variabel pengelolaan MSDM yang efektif dengan variabel kinerja pada hotel bintang 2,3,4 dan 5, juga ingin diketahui ada tidaknya perbedaan antara kinerja dua kelompok hotel, setelah menerapkan pengelolaan MSDM.

Dengan menggunakan metode analisis tersebut di atas maka pada penelitian ini tidak diketahui secara pasti kontribusi masing-masing indikator pada variabel pengelolaan MSDM yang efektif terhadap indikator kinerja.

Keterbatasan lainnya terletak pada data kuantitatif yang digunakan, walaupun data kualitatif tersebut sudah dikuantitatifkan menggunakan skala pengukuran. Subjektivitas responden sangat tinggi sehingga kemungkinan terjadinya bias masih ada. Terjadinya subjektivitas responden karena data penelitian merupakan pendapat responden dengan menjawab pertanyaan kuisioner.

Melihat kelemahan di atas akan lebih baik bila responden disebar tidak dibatasi berdasarkan jabatan supervisi hingga GM saja tapi seluruh elemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Dengan demikian hasil pengukuran keberhasilan pengelolaan MSDM akan lebih tampak

5.6. Rekomendasi untuk Penelitian yang Akan Datang.

Banyak hal yang dapat dilakukan pada penelitian yang akan datang, hal ini dikarenakan keterbatasan penelitian kali ini hanya melihat hubungan antar elemen pengelolaan MSDM dengan kinerja dan mencari perbedaan atas penerapannya pada 2 kelompok hotel yaitu hotel bintang 2 dan 3 dan hotel bintang 4 dan 5.

Melihat hal tersebut, maka penelitian yang akan datang diharapkan dapat melihat lebih jauh faktor-faktor yang dapat menentukan perbaikan kinerja dalam suatu organisasi. Dengan memperluas tujuan penelitian dan memperdalam analisa menggunakan alat analisa yang sesuai diharapkan kontribusi dari masing-masing indikator keberhasilan pengelolaan MSDM terhadap kinerja berbasis produktivitas karyawan, hubungan antar personel dan proses internal dapat terlihat. Untuk

tercapainya tujuan tersebut maka alat analisa lain dapat digunakan seperti SAM dan AMOS, maupun Analisa Faktor, sehingga kuat hubungan antara 2 kelompok hotel dapat terlihat dengan nyata.

REFERENSI

- Anthony.W.P.P.L., Derewe and K.M. Kacmar, 1996. **Strategic Human Resource Management**. Texas: Fortworth The Dryden..
- Arthur.J.B, 1994; **Pengaruh dari sistem Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Produksi dan Perputaran**. Academy of Management Journal 37:670 - 678
- Argysis.C, 1998. **Is Empowering Increasing in Your Organization?**. Association for Quality and Participation. January-February.46-49.
- Baird.L & Meshovlam.I, 1988; **Managing to Fits of Strategic Human Resource Management**. Academy of Management Review, 13:116 - 128
- Baron.J.N.,Jennings.P.D & Dobbin.F.T, 1988. **Mission Control? The Development fo Personnel System in U.S. Industry**. American Sociological Review, 54:497-514
- Barney.J, 1991.**Firm Resouce and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17:99-120
- Cleveland, Murphy & William, 1989. **Performance Appraisal: Current Practice and Techniques**. Personnel.
- Conger.J.A, 1989. **Leadership: The art of empowering others**. The Academy of Journal Management Executive.vol.3. January.17-24.
- Cutcher-Gershenfeld.JJ, 1991. **The Impact on Economic Performance of a Transformation in Industrial Relations**. Industri and Labor Relations Review, 44:241-260.
- Dawson,G, 1998. **Is Empowering Increasing is Your Organization?**. Association for Quality and Participation. January-February. 46-49.
- Dover.K, 1999. **Avoiding Empowerment Trans**. Management Review. January. 51-55.
- Fredy Rangkut, 1997. **Riset Pemasaran**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka
- Gerhart.B & Milkovich.GT,1992. **Employee Compensation: Research and Practise in M.D.Dunnet & L.M.Hough (Eds)**. Handbook of Industrial and Organizational Psycology, vol 3:481-569. Palo ALto.CA: Consulting Psycologista Press

- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B., 1992. **Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance**. Cincinnati: South-Western.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E., 1996. **Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of The Human Resource Firm Performance Link**. *Industrial Relations*, 35:400-422.
- Huselid, M.A., 1995. **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance**. *Academy of Management Journal*, 38:635-672.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S., 1995. **Understanding Human Resource Management in The Context of Organizations and their Environments**. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds). *Annual Review of Psychology*, vol. 46:237-264. Palo Alto, CA: Review Tahunan.
- Khan, S., 1997. **The Key to Being a Leader Company: Empowerment**. *Journal of Quality and Participation*. January/February, 44-50.
- Lawler, E.E.III, 1992. **The Ultimate Advantage**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E., Mohrman, S. A., and Ledford, G. E. Jr., 1995. **Creating High Performance Organization**. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Mac Duffie, J.P., 1995. **Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexibel Production System in the Worl in to Industry**. *Industry and Labor Relations Review*, 48:197-221.
- Mac Duffie, J.P. & Krafcik, J.F., 1992. **Integrating Technology and Human Resource for High Performance Manufacturing: Evidence From International Auto Industry**. In T.A. Kochan and Michael Useem (eds), *Transforming organisation*. New york: Oxford University Press.
- Markovich, P., 1997. **Mobilizing Your Human Potensial**. *Journal Of Quality and Participation*, March.48-53
- Muchiri M. Kibaara and Darokah, Marchan, 2000. **Business Process Reengineering: Worthwhile Lessons From Quality of Work-Life and Employee Involvement**. *Gajah Mada Internasional Journal of Business*, January.vol.2
- Kaplan, S. Robert and David, D. Norton, 1996. **Using Balanced Score Card as a Strategic Management System**. *Havard Business Review*. January. 175-185.

- Ostroff, C, 1995. **Human Resource Management: Ideas and Trend in Personnel**. June 21, Issue number 356. CCH Incorporated.
- Porter, M.E, 1990. **The Competitive Advantage of Nation**. Free Press New York.
- Pteffer, J, 1994. **Advantage Through People Unleashing the Power of the Work Force**. Boston: Harvard Business School Press.
- Rao, Purba, 1996. **Measuring Consumer Preception through Factor Analysis**. The Asian Manager, February-March: 28-32
- Reich, Robert. B, 1991. **The Work of Nation**. New York: Free Press.
- Robbins, Stephen P, 1996. **Perilaku Organisasi**. Prentice - Hall Inc.
- Schuler.R.S, 1992. **Strategic Human Resource Management: Linking People With The Needs of the Business**. Organizational Dynamics, 21(1): 18-32.
- Schuler.R.S & Jackson S.E, 1987. **Linking Competitive Strategies with Human Resource Practises**. Academy of Management Executive, 1:207-209.
- Sekaran, Uma, 1992. **Research Methods for Business: A Skill Approach**. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Suara Pembaruan, 2001. January.
- Ulrich D, 1997. **Measuring Human Resource: An Over View of Practice and Perception for Result**. Human Resource Management.
- Ulrich. D & Lake.D, 1990. **Organizational Capability: Competing from The Inside Out**. New York: Wiley.
- Walker J.W, 1992. **Human Resources Strategi**. New York: McGraw-hill.
- Wilberforce., Turyasingura, 2000. **Gain Competitive Advantage Trought Employee Empowerment: Challenges and Strategies**. Gajah Mada. International Journal of Business.vol.2. January.
- Wright P.M., McMahan G.C., & McWilliams A, 1992. **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. Journal Of Management, 18:295-320.
- Wright P.M & McMahan G.C., 1994. **Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective**. Internasional Journal Of Human Resource Management, 5:301-326.